

**Universidad del Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Maestría en Coaching y Cambio Organizacional**

**Definición del rumbo estratégico en la panadería Le Croissant**



**Autor: Roberto Pablo Gallardo**

**Cohorte XI (2014-2015)**

**28/03/2019**

Definición del rumbo estratégico en la panadería Le Croissant

Roberto Pablo Gallardo

Universidad del Salvador



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción .....	8
Planteamiento del problema.....	10
Objetivos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Preguntas de investigación.....	15
Hipótesis.....	18
Justificación .....	16
Viabilidad de la investigación.....	16
Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema .....	17
Diagnóstico .....	17
Marco teórico .....	32
Metodología y diseño de la intervención.....	60
Recolección de datos .....	58
Estrategia de intervención.....	61
Plan de acción .....	68
Cronograma.....	69
Actividades 1:.....	69
Actividades 2:.....	73
Actividades 3:.....	82
Actividades 4.....	77
Actividad de cierre.....	85
Resultados.....	88
Aprendizajes y recomendaciones.....	95

Referencias Bibliográficas.....	98
ANEXOS.....	101



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



### Índice de Tablas

	<i>Página</i>
Tabla 1. Gestión del conocimiento, Nonaka y Takeuchi.....	41
Tabla 2. Modelo del rol Laboral.....	39
Tabla 3 Preguntas para el diagnóstico.....	60
Tabla 4: Cronograma de acciones.....	64
Tabla 5: Dominios de la inteligencia emocional y sus competencias.....	72
Tabla 6: Resumen orientativo de resultados según objetivos.....	87

### Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de roles rotativos.....	7
Figura 2: Proceso productivo, comercialización y distribución.....	9
Figura N° 3: El problema.....	11
Figura 4. Flujo de ventas.....	12
Figura 5: Brecha definida.....	15
Figura 6: Gestión del conocimiento, Nonaka y Takeuchi.....	35
Figura 7: Tipos de liderazgo Goleman, Boyatzis y Mackee (2008).....	45
Figura 8: La alineación.....	50
Figura 9: Los 9 impulsores para el éxito en servicios.....	52
Figura 10: Momentos de la metodología investigación acción.....	56
Figura 11; Misión, Visión, Valores.....	68
Figura 12: Modelo HR Business Partner, Dave Ulrich (2009).....	70
Figura 13: Definición de objetivos meta 2.....	79
Figura 14: Definición de indicadores.....	81
Figura 14: Flujo de las ventas en el año de la intervención.....	89

### Resumen

El presente trabajo refiere a una intervención en la panadería “Le Croissant” (nombre de fantasía para preservar la confidencialidad de la razón social), comercio dedicado al rubro de panificados. Ha sido una oportunidad de aprendizaje para aplicar y consolidar las competencias adquiridas durante la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional.

En una primera etapa se conoció a la organización clarificando con el dueño del comercio la oportunidad de mejora que deseaba trabajar; este proceso se desarrolló a través de entrevistas.

Posteriormente se realizó un diagnóstico de la organización en base al cual se elaboró una estrategia de intervención.

Para superar la brecha existente se realizaron actividades entre mayo del 2015 y agosto del 2016.

El objetivo general de la intervención fue definir el rumbo estratégico de la organización.

La investigación fue del tipo investigación-acción arrojando una serie de elementos que han sido claves para la definición y consecución de un rumbo estratégico. Los efectos de la intervención posiblemente continúen aún después de trabajo de campo realizado.

Palabras clave: coaching- cambio organizacional- rumbo estratégico - alineación- liderazgo- externalización –comunicación.

### **Abstract**

The present work refers to an intervention in the bakery "Le Croissant" (fantasy name to preserve the confidentiality of the company name), trade dedicated to the bakery sector. It has been a learning opportunity to apply and consolidate the skills acquired during the Master in Coaching and Organizational Change.

In the first stage the organization was known, clarifying with the owner of the trade the improvement opportunity that he wished to work; this process was developed through interviews. Subsequently, a diagnosis was made of the organization on the basis of which an intervention strategy was developed.

To overcome the existing gap, activities were carried out between May 2015 and August 2016.

The general objective of the intervention was to define the strategic direction of the organization.

The investigation was of the investigation-action type throwing a series of elements that have been key for the definition and achievement of a strategic course. The effects of the intervention may continue even after fieldwork has been carried out.

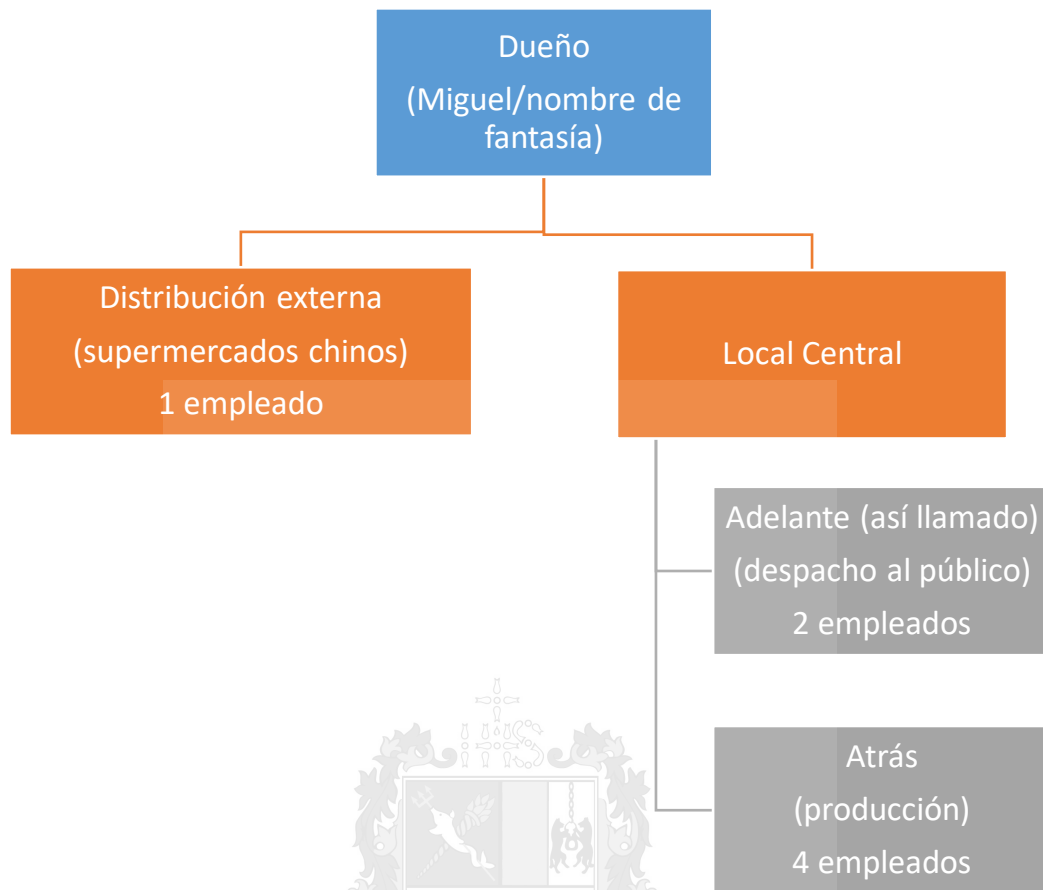
Keywords: coaching- organizational change- strategic direction - alignment- leadership- externalization -communication.

### **Definición del Rumbo Estratégico en la Panadería Le Croissant**

La panadería “Le Croissant” era una organización con fines de lucro, formada por ocho trabajadores: El dueño y director de 44 años de edad, de origen argentino con quince años de experiencia en el sector, junto a siete empleados que cubrían todos los roles de la producción, venta y distribución de los productos. Los empleados no contaban con experiencia previa en el sector al ingresar a la panadería por lo cual el dueño los ha capacitado en todas las tareas. Al momento de la intervención contaban con el conocimiento mínimo necesario para desempeñar cualquier rol.

La actividad principal de la panadería era la producción, comercialización y distribución de diversos productos panificados (pan, facturas, sándwich, galletitas, tortas, budines y masitas). Los mismos fueron creciendo en variedad en el transcurso del año.

La estructura de la organización estaba compuesta por un dueño o jefe que interactuaba con dos áreas de su organización, la de distribución externa con un ayudante y el local Central en donde trabajaba con seis empleados (Figura 1).



**Figura 1:** Organigrama de roles rotativos

Según la clasificación que hacía la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación Argentina (SEPYME) se pudo considerar que ésta era una organización Pyme de carácter familiar, ya que el número de empleados que trabajaban en la misma no superaba el número de diez y la facturación anual, según estimaciones que hizo el dueño no era mayor a \$ 91.000.000 (SEPYME 2015). Se hizo referencia a lo familiar debido a que los hijos y esposa del dueño colaboraban en la atención al público los fines de semana.

### Origen

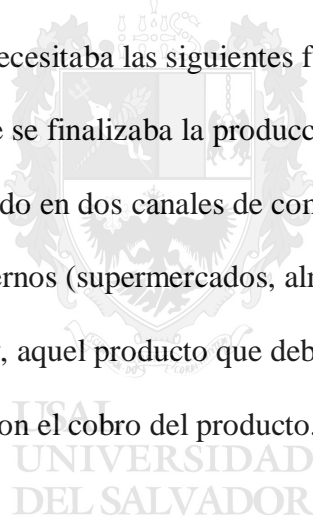
Este comercio abrió sus puertas el 26 de marzo del año 2014, en el polo industrial de San Martín, provincia de Buenos Aires. El dueño manifestó que su público objetivo era por un lado trabajadores de las plantas industriales asentadas en la zona y por el otro lado supermercados, almacenes, geriátricos y parrillas del barrio, llegando a un total de cincuenta y

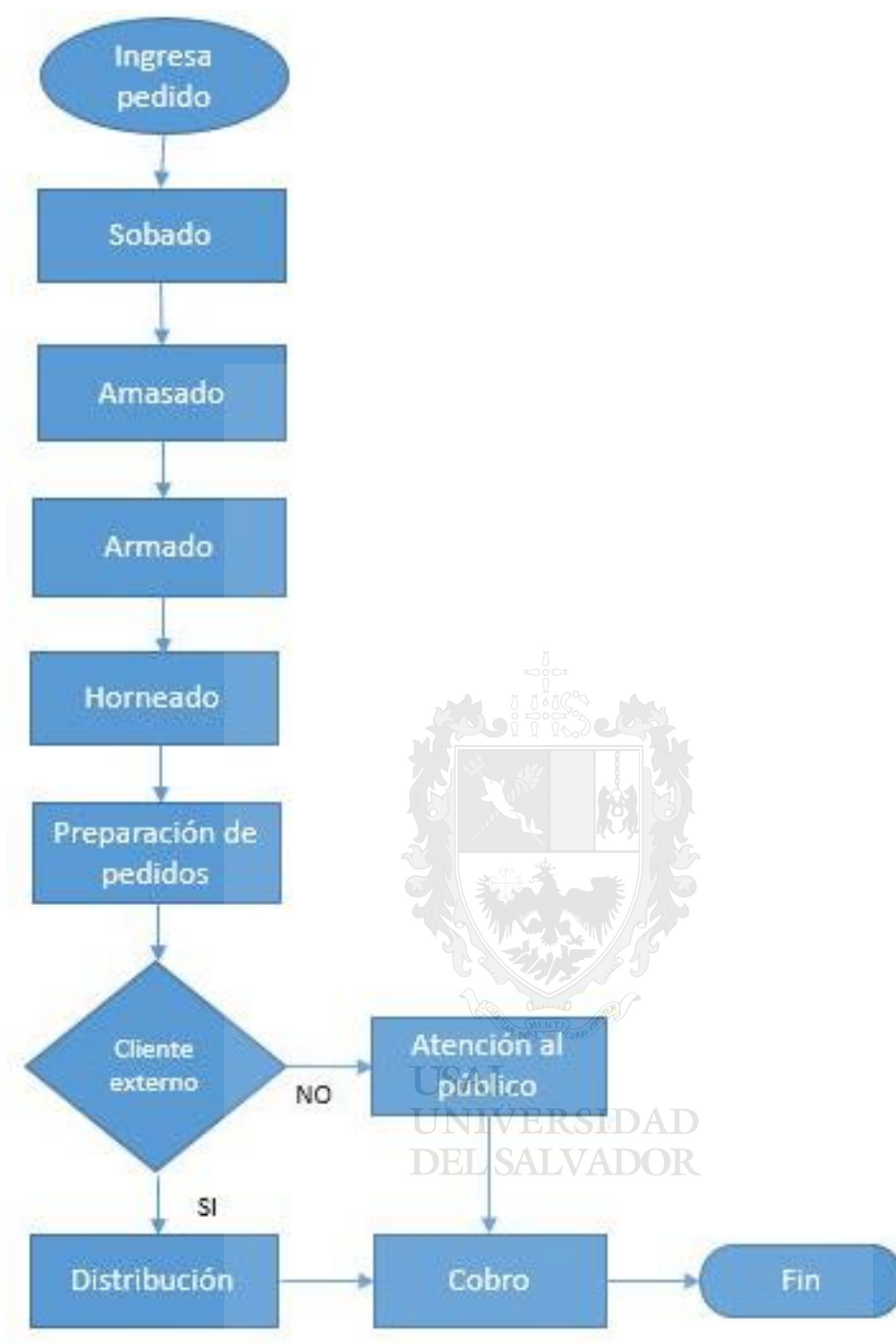
cinco clientes en promedio. Era destacable la presencia de las secretarías de gerencia de esas empresas que acudían al local ya que regularmente necesitaban realizar un desayuno de trabajo o agasajar a un invitado con pastelería o servicio de lunch. Además, dentro de sus clientes se encontraban supermercados chinos de la zona del Barrio de Belgrano que recibían solo pan para la reventa en góndolas.

Esta experiencia fue un gran giro para el dueño, cuyo negocio anterior era de producción exclusiva de pan y de venta mayorista a la comunidad china, sin local a la calle. En este nuevo emprendimiento diversificó y aumentó la producción hacia la pastelería dulce y apertura al público. El dueño también tenía el objetivo de especializarse en la venta on-line.

### **Proceso Productivo, Comercialización y Ventas**

El proceso de producción necesitaba las siguientes funciones: amasador, sobador, armador y horneador. Una vez que se finalizaba la producción de los panificados, se hacía una separación del producto obtenido en dos canales de comercialización: aquel producto que debía ser distribuido a clientes externos (supermercados, almacenes, geriátricos, parrillas y pedidos de catering de empresas) y, aquel producto que debía ser comercializado en el local al público. Ambas etapas concluían con el cobro del producto.





**Figura 2:** Proceso productivo, comercialización y distribución

### Planteamiento del Problema

El dueño de la panadería manifestó distintas situaciones que le preocupaban por lo cual se ha realizado un análisis de las distintas variables para que él pudiera definir cuál era el problema más relevante para trabajar en esta intervención. También expresó su deseo de definir el rumbo de la organización; tenía una serie de ideas sobre lo que quería hacer en base

a su experiencia, esas ideas estaban “en su cabeza”, pero la operatoria diaria hacía que estuviera más enfocado en resolver problemas perdiendo foco en cuestiones estratégicas.

Necesitaba definir el rumbo de su organización y comunicarlo con claridad a sus colaboradores para lograr adhesión y compromiso con el proyecto. A su criterio esta situación estaba teniendo impacto negativo en las ventas. En la figura 3 se reflejan sus preocupaciones.

Algunos colaboradores manifestaron que faltaba orden.

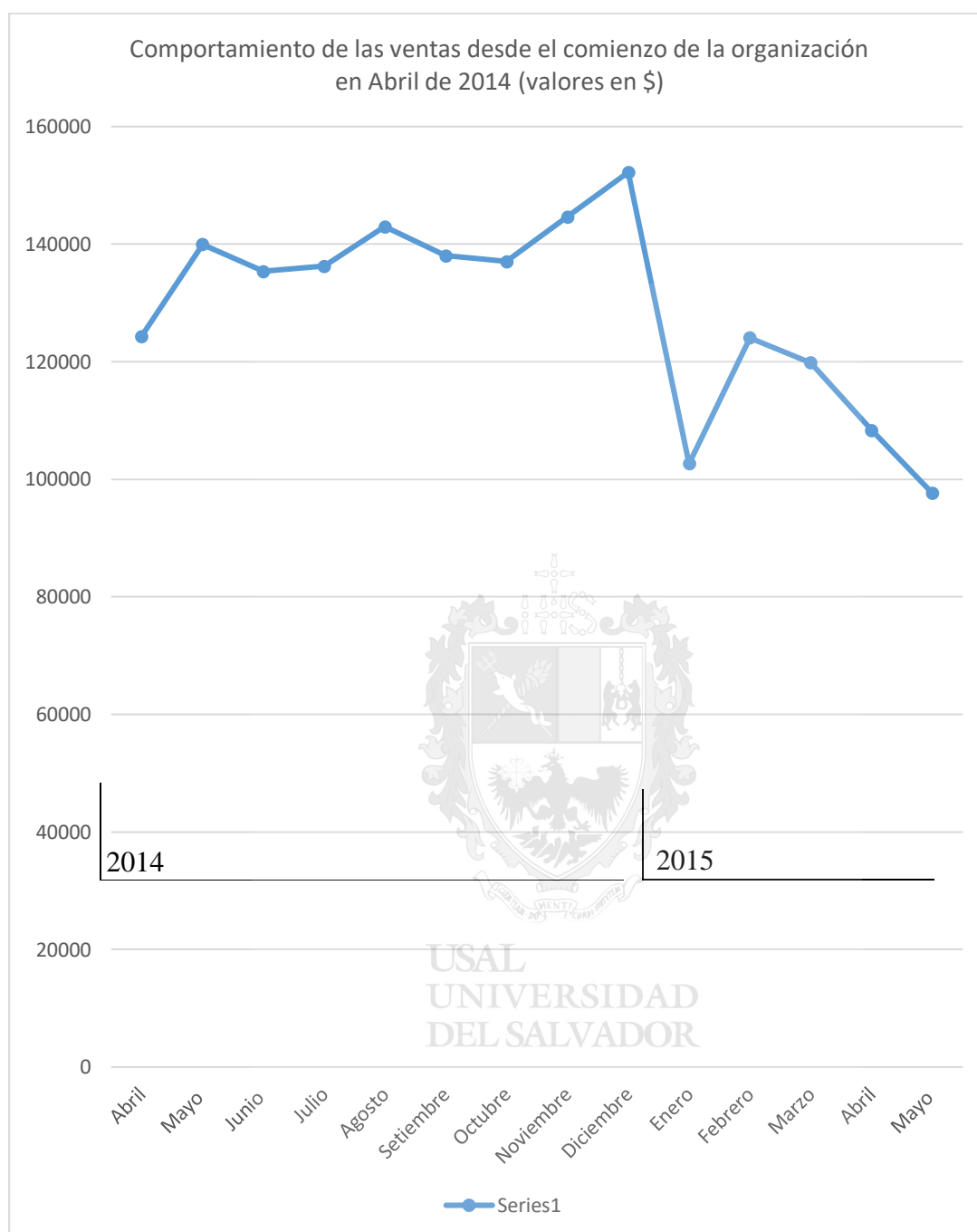






Miguel (nombre ficticio para cuidar de la identidad del dueño de la panadería) mostró documentación que señalaba cómo en el transcurso de los últimos cuatro meses las ventas habían venido disminuyendo.





**Figura 4:** Ventas desde el inicio de la organización

Dado que la panadería, era el sustento económico del dueño y sus empleados, había una constante preocupación en cubrir los costos de manera adecuada y cumpliendo los plazos, implementando acciones innovadoras y/o expandir su negocio.

Miguel habló de los costos y su interés en reducirlos. Con respecto a este tema venía llevando a cabo algunas acciones que le estaban preocupando, ya que si bajaba la calidad en los insumos para tener menores costos incidía en la merma de la calidad del producto y así corría el riesgo de perder aún mayor cantidad de clientes.

Los empleados consultados manifestaron que no tenían claro, ante tantos cambios de insumos, cuál era el estándar de calidad del producto que conformaba al dueño de la panadería. Esta preocupación se la manifestaron y este les respondió en reiteradas ocasiones que aceptaba sus sugerencias, pero al tiempo volvía a cambiar los insumos por unos de menor calidad volviendo a incidir en el producto final y por esa razón creían que los clientes se perdían.

En relación con el problema de las ventas el dueño comentó que de seguir en esta trayectoria descendente veía en peligro la continuidad del negocio.

Otras inquietudes expresadas por Miguel fueron su necesidad de desarrollar un nuevo estilo de liderazgo que facilite la delegación y la asignación de objetivos de trabajo para cada posición. Afirmó que necesitaba que el equipo tenga mayor autonomía y autogestión así él podía dedicarse a cuestiones más estratégicas, con una menor presencia en las tareas operativas. Los empleados comentaron que tenía una forma muy amena de comunicarles las cosas y que les resultaba significativo que los acompañe en las tareas cotidianas como si fuera un empleado más.

En conclusión, considerando las diversas problemáticas planteadas por el dueño se decidió como fundamental definir el rumbo estratégico de la panadería, interpretando que esto es lo que estaba teniendo impacto en los resultados del negocio.



**Figura 5:** Brecha definida.

Teniendo en cuenta lo expresado se formularon los siguientes objetivos:

### Objetivo General

Definir el rumbo estratégico de la organización “Panadería le Croissant”.

### Objetivos Específicos

Los objetivos formulados al inicio de la intervención, a fines del año 2015, fueron los siguientes.

1. Clarificar y definir una misión, visión y valores para “le Croissant”. Indicador verificable: Definición de la misión, visión y valores con fecha abril de 2016.
2. Definir roles y responsabilidades de cada miembro del equipo. Indicador verificable: Elaboración de una descripción del alcance del rol y responsabilidades de cada miembro del equipo, con fecha mayo de 2016.
3. Establecer objetivos a corto y mediano plazo para el equipo. Indicador verificable: Definición de los objetivos del equipo a corto y mediano plazo alineados a la visión, con fecha a julio de 2016.
4. Definir un procedimiento para realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos fijados antes del mes de agosto de 2016. Indicador verificable: Definición de un procedimiento para hacer seguimiento del cumplimiento de objetivos fijados.

### Preguntas de Investigación

¿Cómo contribuir a la definición de un rumbo estratégico a través de herramientas de coaching organizacional?

¿Qué herramientas necesita el dueño para definir una misión y visión para su empresa?

¿Qué herramientas necesitan para hacer el seguimiento del cumplimiento de objetivos?

### **Hipótesis de la Investigación.**

La definición del rumbo estratégico contribuye con la mejora de resultados operativos de la organización.

### **Justificación**

Esta investigación buscó la integración del conocimiento adquirido en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional dictada en la Universidad del Salvador y la aplicación de los mismos en una organización. Además, fue muy importante para el investigador realizar un aporte para la mejora de la organización siendo este un hecho positivo en la calidad de vida de sus integrantes en el ámbito laboral.

El investigador se propuso poner en práctica las competencias y herramientas aprendidas a lo largo de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional y de esta forma comprobar las mejoras que esto produce en la organización del tipo PYME que da trabajo a ocho familias, oportunidades de realización personal y presta un servicio de alimentación a varios barrios de la Ciudad de Buenos Aires y del conurbano bonaerense. La idea fuerza es “a mejor empresa de servicio, mejor sociedad”.

El presente trabajo de investigación organizacional buscó contribuir con la organización para cubrir una brecha de efectividad.

### **Viabilidad de la investigación**

En un principio la predisposición del dueño de la empresa y su flexibilidad para adaptarse a nuevos desafíos y las características de crecimiento y búsqueda de herramientas por parte de la organización fueron esenciales haciendo de éste un proyecto de investigación viable por parte de “Le Croissant”. El dueño puso a disposición en diferentes horarios, la posibilidad de entrevistas y observaciones durante la jornada laboral, las cuales implicaron los

procesos de producción, venta en el local y distribución en la calle. Los colaboradores se mostraron en todo momento muy receptivos y predispuestos a colaborar con todos los requisitorios del investigador.

A medida que fue transcurriendo el tiempo se presentaron dificultades con respecto a sostener horarios de reuniones por parte de Miguel ya que sufrió numerosos problemas personales como su separación con la mujer, fallecimiento de sus padres y cambios de dos de sus colaboradores. También durante dos semanas la panadería se mantuvo cerrada por problemas con la instalación eléctrica por lo que la compañía eléctrica le interrumpió el suministro.

Se puede señalar aquí también el expreso pedido del dueño de “Le Croissant” de trabajar con él en primer momento ya que era quien precisaba concentrar sus ideas en un proyecto claro para luego comunicárselos a sus colaboradores, solicitud a la cual accedió el investigador como se justifica más adelante.

Para el proceso de comunicación y alineación el dueño dispuso de una casa quinta con el fin de generar familiaridad y un buen clima que le permita comunicar el trabajo realizado.

### **Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema**

Con respecto a las deficiencias en el conocimiento del problema se puede señalar que debido a la poca antigüedad de la organización, no ha existido otra investigación de evaluación en relación a posibles áreas de mejoras con la finalidad de generar o ampliar acciones que construyan o amplíen las capacidades organizacionales. Por otro lado, el marcado perfil informal de la organización derivó en la carencia de registros y documentación del rumbo de la misma para que el investigador pudiera utilizar como fuente de su análisis.

### **Diagnóstico**

Se han utilizado los siguientes modelos teóricos con el fin de realizar el diagnóstico:

- Aprendizaje en equipo y visión compartida (Senge, 1992).

- Cultura organizacional (Taylor, 2006).
- Dimensiones de la cultura organizacional (Hofstede, 2010).
- Modelo de valores (Milton Rokeach, 1973).
- Evolución del rol laboral (Rieznik (2012).
- Estilos de liderazgo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2008) (Covey, 2010).
- Modelos de gestión (Mintzberg, 2000).

### **Aprendizaje en equipo y visión compartida.**

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal (Senge, 1992). Este aprendizaje presenta las siguientes dimensiones críticas:

- Necesidad de pensar entre todos los problemas complejos.
- Necesidad de acciones innovadoras/espontáneas pero coordinadas.
- Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos a inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje de equipo (Senge, 1992).

Con respecto a la necesidad de pensar los problemas complejos entre todos, tanto Miguel como sus empleados expresaron que la toma de decisiones y la resolución de problemas pasaban exclusivamente por el dueño, más allá que éste expresó su apertura hacia la innovación. Los empleados dijeron que no tenían injerencia para cambiar cosas que le vendrían bien al negocio como mejoras en el proceso de elaboración de la pastelería, la compra de insumos sin bajar la calidad de los productos y la mejora en definir tareas para tener claridad en lo que tenían que hacer. Miguel describió que sus empleados solían hacer cosas que representaban gastos innecesarios por descuidos y que ellos no pagaban por esos gastos, que los pagaba él argumentando que esto le demostraba la falta de compromiso en sus tareas.

En relación a la necesidad de acciones innovadoras/espontáneas pero coordinadas, Miguel esperaba estas acciones como también que le cuenten sobre las ideas de mejora que tenían, sin embargo, señaló que no se las comunicaban. Dos empleados señalaron enfáticamente que las ideas de Miguel parecían un tanto cerradas y que por ello preferían hacer lo que se les pedía y dejar las cosas allí, “total el sueldo es el mismo”.

Conforme a un “equipo que aprende alienta” podríamos decir que habían dos grupos, los que atendían al público y los que producían. Al respecto señalaban que no tenían comunicación salvo para pedir lo producido y llevarlo hacia el punto de venta; incluso el grupo que vendía no conocía el proceso productivo que desarrollaban el equipo de producción. Miguel solo definió los grupos en relación a su ámbito y tareas generales y no estableció puntos de comunicación, no había reuniones de equipo de ningún tipo. Al respecto no se cumplía el aliento porque no hay casi contacto comunicacional entre ambos equipos.

A partir de esto se infirió que resultaba difícil que se produzca el aprendizaje generativo mencionado por Senge (1992) ya que se necesita comunicación, condiciones de empowerment (capacidad de empoderamiento, emprendimiento) y una visión compartida que generen una emocionalidad positiva de entusiasmo del equipo para permitir expandir la posibilidad de crear y adueñarse del proyecto de la organización. Esta visión compartida se transforma así en la mejor forma de generar compromiso ya que al compartir la visión, refleja la visión personal de esos miembros (Senge, 1992).

### **Cultura organizacional.**

Carolyn Taylor (2006) define a la cultura como lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten. Estos mensajes provienen de tres áreas: comportamientos, símbolos y sistemas (p. 33).

Se consideró que esta panadería cumplía una gran parte de las características que describe Taylor como propias del arquetipo cultural organización centrada en el cliente,



caracterizada por enfocarse en las necesidades de quienes no pertenecen a la organización (Foco Externo) y cultura enfocada en la innovación como es el hecho de desear mejorar, ser única. Tenía conductas de querer anticiparse a las necesidades del cliente e incluso crear necesidades en ellos como por ejemplo acercarse a diferentes empresas y ponerse en contacto con las secretarías para ofrecerles los diferentes productos.

Dado el estadio en que se encontraba la organización, generaban pruebas piloto cuando querían lanzar nuevos productos al mercado.

**Comportamientos.** El dueño de la panadería era quien tomaba todas las decisiones operativas, estratégicas y de cualquier índole en la organización. Un rasgo observado en su comportamiento tiene que ver con jornadas de trabajo muy largas. Miguel afirmó “Yo me levanto a las 4 de la mañana y son las 10 de la noche y sigo acá”, “un día nunca comienza porque nunca termina”. Su dedicación a las tareas operativas afectaba al tiempo que necesitaba para la planificación, estrategia, liderazgo y cultura.

Sus empleados declararon que estaban divididos en dos turnos donde no sobrepasaban las 8 horas y encontraban en el líder a una persona que los entendía y no les exigía más allá de lo pactado.

Miguel como líder conocía personalmente a todos sus empleados y tenía una gran experiencia sobre su operatoria, pudiendo considerarse un especialista en los aspectos técnicos en relación a la producción y distribución de sus productos. Él mismo estaba involucrado en todas las tareas, desde las más básicas operativas hasta las estratégicas. Trabajaba a la par de sus empleados. Decía “yo soy un trabajador más ya que tengo las preocupaciones propias de los empleados” pero además las que le competían como dueño en cuanto a llevar adelante el negocio, manejar proveedores, dinero, etc. Al ser consultados sus colaboradores agradecieron esta actitud ya que se sentían cómodos ante un líder que “no teme en arremangarse para ser uno más”.

En la estructura de división de roles de trabajo sólo diferenció entre los que pueden estar delante o detrás del mostrador, por lo cual no había una asignación de tareas específicas a cada empleado.

Dado que era un negocio que comenzó sus actividades en marzo de 2015, aún estaba en proceso el armado del local. El dueño comentó que la construcción del local la realizó él mismo y que en muchos casos, fue reciclando cosas antiguas que tenía, es decir, que la reducción de costos al mínimo era para él fundamental. Esta visión también se vio en cuanto a sus comentarios sobre el manejo de los insumos para la producción, donde cuidaba el tamaño de las facturas para asegurarse poder cubrir los costos fijos y de producción. Uno de sus colaboradores comentó que muchas veces había disminuido considerablemente la calidad debido a la búsqueda de reducir los costos de producción y esto se vio en productos como tortas y facturas, lo que hizo que algunos clientes habituales dejaran de comprarlos, como por ejemplo utilizar colorante amarillo en vez de huevo para que las medialunas tengan color, o diluir el chocolate de la torta de copitos y dulce de leche con aceite en vez de manteca porque es mucho más barato.

En *Le Croissant* sus integrantes intentaban comprender a sus clientes. Su dueño tenía gran interés en conocer las necesidades y gustos tanto de sus consumidores actuales, como de otros potenciales. Las decisiones que tomaba el dueño intentaban estar centradas en la satisfacción del cliente, como hacer promociones de productos e incluso situar una cámara en el lugar de venta, para apreciar lo que sucedía durante la atención al público, facilitando así la introducción de mejoras. También comprendía la importancia de llegar a los clientes a través de diferentes herramientas de comunicación tales como las conversaciones cara a cara en el local o con la cartelería dispuesta en el interior del mismo.

Según la descripción de Taylor (2006) sobre la relación con los clientes desde el enfoque cultural de los clientes primero, se puede decir que en *Le Croissant* existía una

relación emocional, ya que el equipo sufría cuando recibían reclamos acerca de la calidad de los productos.

El dueño mostró conductas de respaldo, proporcionando espacios para el diálogo con los colaboradores en situaciones que implicaban al cliente (Taylor, 2006).

El dueño se mostró emprendedor buscando la innovación. Estimuló la experimentación e implementación de nuevas ideas y los empleados lo acompañaron, pero no era habitual que ellos generaran ideas nuevas.

Los errores eran considerados oportunidades para aprender ya que Miguel tenía tolerancia y lo consideraba como oportunidad de mejora. Miguel invitaba a la reflexión ante el error, re-capacitando y brindando nuevas oportunidades sin sanciones ni desvinculaciones.

Se valoraba por sobre todas las cosas el aprendizaje colectivo y la transmisión de los conocimientos en relación al proceso. Todas las personas del sector producción conocían el proceso productivo en su totalidad. La política de Miguel fue formarlos a todos en las distintas posiciones para poder reemplazarlos en caso de ausentismo.

El aprendizaje era de boca en boca y desde el ejemplo. El dueño trabajaba a la par de los empleados mostrando así el trabajo y enseñándolo.

Los empleados se encontraron consolidados en sus posiciones y esto produjo un estancamiento que obturó la creatividad para presentar iniciativas innovadoras en los procesos. Más allá de eso existía una predisposición positiva al cambio.

**Símbolos.** Siguiendo el pensamiento de Carolyn Taylor (2006) en relación a los símbolos, esta autora destaca que para averiguar rápidamente lo que se valora en una organización es menester observar en qué se gasta el dinero y el tiempo.

En lo que respecta al tiempo, en esta estructura, pareciera que el mismo se invertía en el trabajo operativo, la producción y la atención del local. También se utilizaba para conocer las necesidades del mercado. Por ejemplo, el dueño solía estar muy presente junto a los

clientes preguntándoles sobre la calidad y satisfacción de los productos. Por otro lado, la mayor parte de la inversión económica se destinaba también a mejorar la experiencia del cliente, como lo demostró la nueva decoración del negocio y la creación de servicios, como un dispenser de café gratuito, con el objetivo de hacer sentir al cliente a gusto cuando iba a comprar.

En cuanto al dinero, el dueño comentó que sus inversiones estaban destinadas a la mejora de la imagen del local y a la incorporación de maquinarias para aumentar la variedad de productos ofrecidos al cliente.

Un aspecto importante a considerar está vinculado con lo que se valoraba en la panadería. Aquí, los empleados reconocidos eran aquellos en los cuales se podía confiar y que se comprometían a esforzarse por el trabajo. No se hacía foco en el conocimiento técnico o profesional sino en el esfuerzo y en cumplir con la tarea asignada.

Otro de los elementos simbólicos mencionados por la autora son los hitos. En la panadería desde sus inicios en este polo industrial, los integrantes y el dueño estaban centrados en el esfuerzo y en el poner el cuerpo para que este negocio pudiera estar en funcionamiento. El dueño contó: “Acá cuatro personas hicimos una mudanza donde realmente se necesitaban muchas más porque son máquinas pesadas, me ayudaron cuatro de los chicos y pude hacerlo sin grandes costos”. Otro comentario que repitió fue “Acá la gente cuando entró no sabía de panadería y yo los formé”. Uno de los colaboradores señaló que la principal característica del equipo es “poner el hombro todos para que la panadería salga adelante”.

Por otro lado, también circulaba la difusión de historias entre los empleados, para enriquecerse con las experiencias de cada uno en relación a los clientes, como marca Taylor (2006). Uno de los colaboradores comentó que solían tener conversaciones casuales cuando no había clientes y cuando alguno de los empleados no habituales en ese puesto pasaba a

atención al público, los de más experiencia les contaban cómo realizar dicha atención. No realizaban reuniones de equipo para tal fin.

Se favorecía la retención y permanencia de los empleados en la organización, ya que se había invertido tiempo y dinero en la capacitación de los mismos (Taylor, 2006).

Era frecuente la tutela del dueño ante los pedidos de ayuda de sus empleados, con respecto a sus actividades dentro de la organización. Miguel siempre estaba disponible ante los requerimientos de su equipo, por eso ellos lo denominaban “el jefe de la manada”.

**Sistemas.** En cuanto a la planificación y organización del trabajo, el dueño hablaba de procedimientos operativos, aquí hay distintas etapas: la elaboración misma, el horneado, la preparación y la distribución de pedidos. Con respecto a esto comentó que le enseñó a cada empleado todas las tareas, y que él era quien daba las órdenes también uno a uno. Si bien estaba diferenciado quienes atendían al público y quienes estaban detrás del mostrador, manifestó que se trabajaba en equipo y todos sabían todo.

La organización no tenía desarrollado sistemas de control de la producción ni del flujo de mercadería o dinero. La mayoría de las cosas se manejaban por la intuición o la idea aproximada que tenía el dueño de los costos y el movimiento de dinero que se operaba diariamente. Miguel señaló que tenía una empleada que le sustraía dinero y que él se percató de esto recién cuando se fue, ya que automáticamente la caja comenzó a cerrarse con más ganancias, pero no acrecentaron las ventas. Además, todo movimiento de dinero se registraba en un cuaderno y en este la empleada no lo registraba.

Tomando las dimensiones que plantea Hofstede (1991), se pudo considerar que “Le Croissant” era una pequeña empresa orientada más a resultados que a procesos en general; también más orientada a la tarea que al empleado, ya que lo importante era la producción, aunque las condiciones no eran las más óptimas. Se asemejaba más a la imagen parroquial que a la profesional, ya que los empleados se sentían parte de la empresa e identificados con

la misma. Se puede decir, continuando esta línea de análisis que, la organización era un sistema abierto ya que se había incorporado nuevo personal en los últimos meses y el mismo había sido aceptado por el equipo originario. No se ejercía un control estricto, lo que le llevó al dueño a hacerse cargo de las pérdidas por acciones descuidadas de sus empleados como quemado de facturas, o mayor utilización de ingredientes en la producción de las mismas lo que incrementaba el gasto de producción. Por último, se observó cómo más pragmática que normativa, dado que el dueño se mostraba inclinado hacia la innovación, mejora de los productos y diversidad de los mismos a fin de adaptarlos a los gustos y preferencias de su clientela.

Con respecto a los sistemas de comunicación y retroalimentación, se consideró que el diálogo entre los colaboradores y el gerente era fluido, aunque no hubo instancias formales de feedback.

Aún no se había definido el organigrama de la organización y la estructura en ese entonces no favorecía la delegación efectiva debido a que no existía una asignación específica de las tareas.

Finalmente, en cuanto a inhibidores del cambio se consideró que, dado que la empresa tenía recursos económicos escasos, algunas de las ideas no se podían llevar a la práctica ya que requerían una inversión de dinero que no poseían. Esta situación podría haber provocado la desmotivación para generar la innovación ya que los empleados no encontraban un propósito para seguir intentando sabiendo que muy probablemente se rechacen o pospongan tales ideas por falta de dinero y/o tiempo.

**Valores.** Teniendo en cuenta el modelo de valores que presenta Milton Rokeach (1973) se pudo observar que en esta organización se priorizaban los valores instrumentales que son aquellos comportamientos elegidos que son medios para lograr los terminales o finales. Los finales no están enunciados.

El dueño consideraba vital para la dinámica interna del equipo actuar con honestidad y la confianza, la cual se muestra a través del accionar de cada uno de sus empleados. Él como dueño no descartaba la misma sin desconocer que ésta dependía de un proceso de construcción y que rápidamente podía perderse. En virtud de ello, se reconocía en la honestidad uno de los valores sobre los cuales se sustentaba esta cultura ya que no contaba con circuitos formales de control. El hurto de una de las empleadas de mostrador en atención al público, había hecho que el dueño tomara la decisión de incorporar personal de su círculo cercano de amigos y conocidos. Así, había resignado el conocimiento del oficio, pero no la confianza. Los empleados aseguraban sentirse a gusto por la confianza que el dueño les inspiraba y por la libertad de acción que tenían.

Otro de los valores era el compromiso con el aprendizaje, valor subyacente en la narrativa del dueño, dado que en esta organización todos conocían todas las tareas del proceso productivo y las de carácter administrativo. Él se mostraba solícito a enseñar a sus colaboradores a través de acciones en paralelo invitando a la imitación. Uno de sus colaboradores dijo al respecto que habían sido numerosas las veces en las que se había puesto a amasar, hornear o estivar con ellos y que la rotación en la cadena de producción solía ser frecuente y propiciada por el líder. El dueño consideraba fundamental que los empleados estuvieran dispuestos a aprender, ya que la norma era que todos debían conocer y estar listos para realizar todas las tareas.

Se pudo observar la importancia de la disciplina y el cumplimiento de todas las labores necesarias para desarrollar los productos. Había horarios pautados para cocinar, recibir mercadería y embalar.

Finalizando este desarrollo, se ha detectado que el valor de la palabra entendido como cumplir con lo que se dice, era reconocido y se podía integrar a lo que era valorado en la

empresa. Al no existir procedimientos escritos, ni instancias de control, la palabra era un factor clave.

### **Modelo del rol laboral.**

Se han considerado las dimensiones de la evolución del rol laboral, propuestas por Rieznik (2012), para realizar un diagnóstico del estilo de gestión actual de la panadería como así también de su estructura organizacional. Esto permitió identificar, por un lado, el nivel evolutivo alcanzado por la organización y, por el otro, detectar eventuales oportunidades de mejora que posibilitaron alcanzar el estado deseado de evolución. Los elementos del contexto y las características organizacionales permitieron delimitar metas concretas para el cambio cultural, tal como destaca Rieznik (2012).

En lo que respecta a la dimensión de desarrollo operativo (Rieznik, 2012), “Le Croissant” se encontraba en el nivel 1, ya que los empleados se centraban en la realización de la tarea siguiendo las indicaciones del dueño.

La dimensión estratégica se mantenía en el mismo nivel que la anterior debido a que la misma estaba implícita y los empleados contaban con una visión operativa y funcional.

En lo que respecta a la dimensión organizativa-social, se ha podido observar que se desarrollaba de manera genérica en el nivel 1 y parcialmente en el 2. Si bien Miguel compartía sus conocimientos con todo su personal e incentivaba al trabajo en equipo, a la hora de la toma de decisiones operativas, los empleados necesitaban contar con la conformidad del dueño para adoptar una medida.

Por último, cabe señalar que el estado deseado en esta etapa de la organización al cual se quiso apuntar era afianzar el inmediatamente posterior y de esta forma ir evolucionando paso a paso. En el área operativa pasar a la definición del proyecto con la claridad de un tablero de comando (herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar



adecuadamente una situación), con definición de un plan maestro de problemas para poder anticiparlos y proponer soluciones (de todo esto se trata el diseño en la planificación estratégica), en el área estratégica hacer foco en la rentabilidad (costo-beneficio) sobre todo por el pedido concreto del dueño de la panadería que solicitó realizar acciones que aumenten las ventas y en el área organizativo-social generar un equipo integrado, donde hayan subequipos por áreas que participen y se consulten.

### **Liderazgo.**

Según los seis tipos de liderazgo desarrollados por Goleman, Boyatzis, & McKee (2008), observando la forma de relacionarse con sus empleados y de ejercer su rol de gerente, el dueño mostró varias facetas. Esto dificulta el poder definir un estilo con mayor preponderancia, aunque según estos autores, se puede emplear uno u otro estilo de liderazgo en función de la demanda exigida por una situación, aunque suele predominar uno de ellos.

En el dueño se observó una serie de características que podrían ser propias del líder afiliativo, dando más importancia a las personas que a los resultados (Goleman et al., 2008), por ejemplo, cuando este afirma “la gente dice que falta el jefe de la manada, yo soy uno más”.

También logró que sus empleados actuales le sean fieles, aunque las condiciones laborales no fueran muy óptimas, incluso que se sientan identificados con la profesión, como haría un líder visionario, quien, gracias a su visión inspiradora y a su compromiso con ella, consigue que las personas se contagien y sean leales a esa visión, moviendo a los trabajadores hacia la misma. En este punto vale recordar que no tenía una visión clara de lo que quería, pero actuaba con mucho entusiasmo lo cual influía en sus empleados. Otras veces ese entusiasmo era escaso ya que cuando los trabajadores estaban solos y caían en la rutina, su trabajo no se mostraba comprometido con la calidad del producto deseado.

Por último, también se pudieron observar algunos rasgos del líder timonel, al respecto expresaba lo que había que hacer, controlaba y corregía la tarea, llamando la atención por la calidad del trabajo de sus empleados: “ellos se confunden porque les llamo la atención, pero también les cuento chistes”.

### **Estrategia de gestión.**

Se analizó el modelo de gestión de la panadería desarrollado por Mintzberg (2000) denominado de estructura simple. Este modelo es el característico de toda organización que se encuentra en los primeros estadios de formación como ocurre con la organización bajo análisis.

En la estructura simple no se cuenta con jerarquías formalizadas ni una documentación escrita de los procesos. Por lo general el staff es poco numeroso, en este caso solo eran 7 empleados (incluyendo al dueño) que a veces, podían llegar a 10 si contamos la colaboración de la familia del dueño durante los fines de semana.

El estilo de gestión observado era propio de este modelo organizacional. Las decisiones de cualquier tipo (desde las más operativas hasta las estratégicas) giraban alrededor del dueño. Las mismas las iban tomando intuitivamente de acuerdo a su visión y a la experiencia que tenía del mercado y su negocio.

Usualmente, en este tipo de organizaciones, el control se ejerce a través de la supervisión directa de todo tipo de actividades. Para ilustrar esta característica, el dueño expresó que no les permitía a sus empleados manejar cuestiones problemáticas por ellos mismos. Por cualquier problema que pudiera surgir, debían avisarle a él: desde que se rompe una máquina hasta qué productos se deben producir en el día. El dueño ha transmitido que contaba con una actitud paternalista hacia sus colaboradores. Esto se vincula con otra característica propia de una estructura simple, la existencia de un liderazgo autoritario a veces y, otras de tipo afiliativo.

Finalmente, se ha podido observar que había un cierto riesgo de que se creara un desbalance entre la estrategia y las operaciones debido a que en el dueño se concentran todo este tipo de actividades. Él mismo ha manifestado, como se ampliará en el acápite referido a la brecha: “necesito dar un paso al costado en las tareas, se me pierde el control y no tengo claridad mental en un montón de temas como: si estoy bien con el número de personas que tengo o no, si la gente tiene mal distribuidas las tareas, cuándo poner los francos y como sería el tema vacaciones, calcular el margen de ganancia que debo tener, saber exactamente cuánto dinero me ingresa y cuánto me sale”.

### **Conclusiones del diagnóstico.**

Luego de utilizar diferentes modelos teóricos para su análisis se señalaron las siguientes conclusiones como diagnóstico de la situación al inicio de la investigación, que servirían como puntos de apalancamiento para definir la estrategia de la intervención:

- El dueño tenía un conjunto de ideas sobre qué pretendía y cómo llevar adelante el rumbo de su negocio, pero no existía una planificación estratégica de negocios incluyendo una visión, misión y objetivos de corto y mediano plazo. Esto impedía tener una visión compartida y limitaba la toma de decisiones solo a su intuición.

- Al no haber una planificación estratégica externalizada no podía trabajar con un fin en mente, no eran claros los objetivos organizacionales, no eran claros los estándares en relación a los productos, a la atención al público, a los valores que querían desarrollar; esto se evidenció en que la preocupación por reducir los costos lo había llevado a disminuir la calidad de los productos, lo que hizo que algunos clientes habituales dejaran de comprarle y en consecuencia reducir las ventas. No existían procedimientos escritos, ni documentación de los procesos, ni instancias de control. No tenía desarrollado sistemas de control, de producción, ni de flujo de mercadería o dinero, lo que llevaba a un camino de incertidumbre, un rumbo incierto.

- No había una asignación de tareas específicas a cada empleado ni tampoco un organigrama que explicitara las tareas y sus responsabilidades, esto producía gran dificultad cuando había que controlar. La organización y la estructura al momento de la intervención no favorecían la delegación efectiva de responsabilidades.

- Los recursos económicos escasos provocaban desmotivación para generar la innovación y resultaban ser inhibidores del cambio, generando incertidumbre.

- La falta de precisión en el rumbo produjo que se priorizaran los valores instrumentales a los valores terminales o finales generando acciones a corto plazo (las acciones se definían según lo urgente y no según lo importante).

- Los valores preponderantes eran el trabajo operativo, la producción, la atención del local, y la incorporación de maquinarias para aumentar la variedad de productos ofrecidos, esto generaba una atención puesta en mejorar la experiencia del cliente.

- En relación a los empleados no se hacía foco en el conocimiento técnico o profesional sino en el esfuerzo personal, el cumplimiento de la tarea asignada, la confianza y la honestidad; estos valores generaban una sensación de oportunidad para todos los empleados más allá de sus diferencias en relación a la capacitación y a la antigüedad.

- El dueño desarrollaba un liderazgo no muy definido con características de diversos tipos como del afiliativo, dando más importancia a las personas que a los resultados y con algunas características del tipo visionario, logrando fidelidad de sus liderados a su persona e identificación con la profesión. También actuaba como un líder de características timonel y paternalista. Las decisiones de cualquier tipo giraban alrededor del mismo, esto producía que cuando los trabajadores estaban solos y caían en la rutina, su trabajo no era comprometido con la calidad del producto deseado, no tomaban decisiones propias y no se apropiaban del destino de su trabajo. Su dedicación a las tareas operativas afectaba el tiempo que necesitaba para la planificación, estrategia, liderazgo y cultura. Estimulaba la experimentación e

implementación de nuevas ideas donde los empleados acompañaban, pero al no explicitar su visión no generaba adhesión a un rumbo determinado y por ello no era habitual que ellos tuvieran ideas nuevas. Todo esto atentaba contra la visión compartida y el aprendizaje en equipo. Existía un desbalance entre la estrategia y las operaciones debido a que en el dueño se concentraban todo este tipo de actividades.

- No se realizaban reuniones de equipo para comunicación ni para generar una visión compartida. El diálogo entre los colaboradores y el dueño era fluido, aunque no habían instancias formales de feedback.

- El dueño consideraba fundamental que los empleados estuvieran dispuestos a aprender, ya que la norma era que todos debían conocer y estar listos para realizar todas las tareas. Los errores eran considerados oportunidades para aprender, había tolerancia y se lo consideraba como oportunidad de mejora. Se valoraba por sobre todas las cosas el aprendizaje colectivo y la transmisión de los conocimientos en relación al proceso. Se favorecía la retención y permanencia de los empleados en la organización. Todo esto generaba sentido de pertenencia e identificación con la misma más allá de la poca claridad del rumbo estratégico.

### **Marco Teórico**

Se desarrolla a continuación el marco teórico aplicado para la elaboración del análisis de la situación inicial, la elaboración del diagnóstico, el diseño de la estrategia y el plan de acción. A tal fin se utilizaron modelos teóricos vistos durante la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional (MCCO) de la Universidad del Salvador y de otros modelos teóricos, con el propósito de establecer relaciones entre los conocimientos previos y la presente investigación.

### **Aprendizaje en Equipo, Visión Compartida y Gestión del Conocimiento**

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la

disciplina de desarrollar una visión compartida y del dominio personal (Senge, 1992). Este aprendizaje presenta las siguientes dimensiones críticas:

- Necesidad de pensar entre todos los problemas complejos.
- Necesidad de acciones innovadoras/espontáneas pero coordinadas.
- Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos a inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje de equipo (Senge, 1992).

La visión compartida “es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se desea crear” (Senge, 1992, pág. 18). Esta es una herramienta poderosa para las personas que integran una organización ya que proviene de las visiones personales y por eso implica un compromiso genuino siempre y cuando la visión compartida refleje parte de las visiones personales individuales; si no los refleja el nivel de adhesión a los objetivos organizacionales va degradándose. Cabe resaltar el papel preponderante del deseo individual.

El líder generará “visiones del futuro” verdaderamente compartidas que propicien un compromiso genuino para alcanzar esa visión (Senge, 2009, pág. 19); esto propiciará una emocionalidad positiva que permitirá expandir la posibilidad de crear y adueñarse del proyecto de la organización.

El investigador utilizó este modelo para identificar características de la organización en relación a la adhesión que tenía el equipo a los objetivos de la organización. Descubrió que el líder no compartía su visión ya que su planificación estratégica no se encontraba externalizada, término utilizado por Nonaka y Takeuchi, (1999) cuando describen que existe un conocimiento tácito que es muy personal, difícil de plantear a través del lenguaje formal y difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona. El proceso de gestión del conocimiento consiste en buscar los medios de comunicación de ese conocimiento tácito. El conocimiento explícito es aquel que puede expresarse a través del

lenguaje formal, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente; se expresa normalmente en algún soporte físico como libros, CD ROMS o imágenes (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Si el conocimiento de carácter individual no es compartido con otros, no participa de la generación de conocimiento organizacional. Este proceso por medio del cual el conocimiento es enunciado y amplificado, constituye la Dimensión Ontológica en el proceso de creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999).



**Figura 6:** Gestión del conocimiento. Adaptado de “*La Organización creadora de conocimiento...*” (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Para Peter Senge una organización o empresa que aprende es una organización o empresa que de manera continua y sistemática está en un proceso que le permitirá el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. En este caso, la panadería era una organización que carecía de métodos sistemáticos y de feedback interno para poder retroalimentarse; esto hacía a su vez que no pudiera aprender del error. Desde el punto de vista del investigador, Senge no tiene en cuenta organizaciones pequeñas y de una dinámica muy poco definida como era la panadería “Le croissant”. Más bien hace referencia a empresas tradicionales y con cierta trayectoria que desarrollaron métodos que a lo largo del tiempo suelen enquistarse y estos son un desafío en si mismo para no transformarse en un modelo burocrático versus el modelo emprendedor.

También la organización en aprendizaje busca asegurar que todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto presume que deben tener la capacidad de comprender la complejidad de lo que le sucede y mientras asumir un compromiso para buscar el auto crecimiento y así generar sinergia a través del trabajo en equipo. El autor no desarrolla qué pasa cuando en las organizaciones existe un liderazgo que no socializa la situación económico financiera a sus colaboradores sumiéndolos al desconocimiento del rumbo de la misma como fue en este caso,

El investigador infiere a partir de esto que hay organizaciones como la de la panadería que más allá de carecer de la mayoría de estas características señaladas por Senge también pueden crecer en la medida que exista una comunicación interpersonal que apunte a un esclarecimiento de las ideas rectoras del proyecto que se quiere establecer y a una clara conciencia del cuadro de situación por la que está pasando la misma, habilitando la autoría de pensamiento en relación a la organización y a su proyecto.



Relacionando estos conceptos, el investigador descubrió que el papel de la organización en este proceso es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual.

Estos factores presentan la importancia del cambio como parte de la cultura, junto con reforzar la idea de que es la cultura organizacional quien define las posibilidades para que el aprendizaje sea parte del operar diario de sus integrantes. A partir de esto el investigador concluye que la generación de este espacio cultural organizacional donde el conocimiento del líder a partir de la externalización de su conocimiento y de los saberes compartidos de sus colaboradores es un punto de apalancamiento para el alineamiento hacia una visión compartida (Senge, 1992), como también señalan Nonaka y Takeuchi (1999).

En segundo lugar, se tomó el modelo de dimensiones de la cultura organizacional de Hofstede (1991) quien distinguió en 6 dimensiones las características propias de las culturas organizacionales. Se utilizó este modelo ya que facilitó distinciones respecto de que se valora, prioriza o evita esta organización como así también pautas culturales que interfieren en la brecha de aprendizaje o eran puntos de apalancamiento para la superación de la misma.

### **Cultura Organizacional**

Carolyn Taylor (2006) define a la cultura como lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten. Hay culturas que estimulan a sus individuos a desarrollar su máximo potencial, los transforman en mejores personas, así los grupos obtienen resultados sobresalientes. Contrariamente hay otras que convierten a individuos normales en seres egoístas, competitivos y hasta traicioneros. La cultura tiene que ver con los mensajes enviados a sus integrantes mostrando lo que se valora, qué es lo importante. Estos mensajes provienen de tres áreas que son los comportamientos, los símbolos y los sistemas.

En relación con los comportamientos, de los tres, es el más poderoso. Cabe señalar la importancia que tiene para el grupo particularmente el comportamiento de su líder ya que este envía un mensaje a los demás integrantes de la organización los cuales a su vez interpretan ese mensaje y a partir de ello determinan qué es importante. En un proceso de cambio cultural se necesitará trabajar para modificar comportamientos lo cual a su vez requerirá cambios en la jerarquía de valores. Teniendo en cuenta esto fue propicio para la investigación el planteo del tipo de liderazgo como posición estratégica que debía asumir el dueño de la panadería en función del rumbo deseado. Definir al respecto una brecha de aprendizaje y explorar los recursos necesarios fueron tareas desarrolladas en encuentros de coaching personal con el líder de “Le Croissant”.

En relación a los Símbolos se puede señalar a aquellas situaciones o decisiones a los cuales las personas les atribuyen un significado particular. Como símbolos muy poderosos para observar son los rituales ejecutados a lo largo de los años. Para identificar cuáles son los símbolos de una organización que hay que distinguir en qué emplea su tiempo y su dinero.

Los sistemas son el resultado de decisiones históricas que alguien en la organización, en un tiempo más o menos cercano como una decisión que aún se sigue aplicando (sistemas de comunicación, de planificación o medición).

El investigador utilizó este modelo para analizar la realidad organizacional y descubrir qué estímulos estaba dando a sus integrantes, si esos estímulos reflejados en sus comportamientos, símbolos y sistemas los llevaban a conseguir sus metas, más allá que no estaban socializadas y así encontrar cuáles eran los puntos de apalancamiento en relación a la motivación por identificarse y alinearse con la organización.

### **Dimensiones de la Cultura Organizacional**

Hofstede (1991) identifica seis dimensiones de la cultura organizacional contrapuestas:

1. Orientación a Procesos vs. Orientación a resultados

- Orientada a los procesos: cada día es muy similar al otro, los riesgos son evitados, esfuerzo limitado en sus tareas.
- Orientada a los resultados: confort en situaciones de inestabilidad, máximo esfuerzo, cada día, nuevos desafíos.

2. Orientación al empleado vs. Orientación a la tarea

- Orientada a los empleados: sienten que sus problemas personales son considerados, la organización se responsabiliza por el bien estar de los empleados, decisiones importantes son participadas en comités o en grupos.
- Orientada a la tarea o al rol: alta tensión para completar las tareas, la organización se interesa por el trabajo más que por las personas en sí mismas, las decisiones importantes son hechas de manera individual.

3. Parroquial vs. Profesional

- Parroquial: los miembros de una organización parroquial sienten que las normas de la empresa sirven para el trabajo y para la vida personal, se entiende que al seleccionar las empresas consideran su entorno social tanto como su entorno profesional y los miembros no suelen pensar mucho en el futuro pues asumen que la organización lo está haciendo.
- Profesional: los miembros de una organización consideran su vida personal asunto privado, piensan que la empresa los contrató basándose en sus competencias profesionales y están constantemente planeando su futuro.

4. Sistema abierto vs. Sistema Cerrado

- Sistema abierto: la organización es abierta y facilita la llegada de miembros de fuera o de nuevos miembros y los miembros creen que casi cualquier persona tiene el perfil de la empresa.
- Sistema cerrado: las personas sienten que la organización es cerrada y secreta, hasta con los miembros internos y sólo personas especiales tienen el perfil de la organización.

#### 5. Control Laxo vs. Control estricto

- Laxo: miembros de estas organizaciones la perciben como sin preocupaciones en relación a los costes y la puntualidad y comentarios graciosos sobre el trabajo son frecuentes.
- Rígido: los miembros de organizaciones con control rígido se describen como conscientes de los costes, puntuales y no hacen comentarios graciosos sobre su trabajo.

#### 6. Normativas vs. pragmáticas

- Normativas: enfoque a seguir correctamente los procedimientos operacionales, considerándose más importantes incluso que los resultados. En relación a la ética, sus miembros consideran sus patrones elevados.
- Pragmáticas: dirigidas al mercado, creen que los resultados son más importantes que procedimientos correctos, siempre que satisfagan a los clientes. En cuanto a la ética, son más pragmáticos que dogmáticos.

Es fundamental la gestión adecuada de la cultura organizacional con el objeto de crear la ventaja competitiva basada en este factor.

El investigador tomó este modelo teórico para diagnosticar las características de la organización y encontrar brechas de mejora en relación a los objetivos de la presente

investigación. Las características encontradas que describen la organización son las de una organización orientada a los procesos, a la tarea o al rol, del tipo parroquial, de sistema abierto, laxa, y pragmática.

Teniendo en cuenta esto y que la cultura organizacional es la base para la gestión estratégica de una empresa (Hofstede, 1991) se incluyeron estas conclusiones en un informe para que formen parte de la base de sustentación para la planificación estratégica.

Para acrecentar el conocimiento sobre qué valores se ponían en juego en el interior de la organización se tomó el modelo de valores de Milton Rokeach que aportaron más distinciones para el análisis y puntos de apalancamiento en el diseño de la misión, visión y descripción de valores del proyecto definido como estrategia.

### Valores

Milton Rokeach (1973) afirma que los valores son creencias duraderas por las cuales se considera que un modo de conducta específico (valor instrumental) o un estado final de existencia (valor terminal), y estos son personal y socialmente preferibles a sus opuestos.

En consecuencia, se pueden señalar dos tipos de valores:

- **Valores terminales/finales:** refiere a estados últimos, las metas que un individuo quisiera lograr a lo largo de su vida (felicidad, sabiduría, etc.).

- **Valores instrumentales:** refiere a las maneras predilectas de comportamiento o los medios de lograr los valores terminales (actuar con honestidad, ganar mucho dinero, etc.).

El investigador utilizó este modelo para encontrar los valores que describen la situación al inicio de la investigación y contrastarán con aquellos que forman parte del diseño de la visión durante la planificación estratégica.

Para comprender y desarrollar el proyecto de rumbo estratégico deseado a partir de la descripción de roles y funciones y diseñar la posición del liderazgo estratégico que se requería

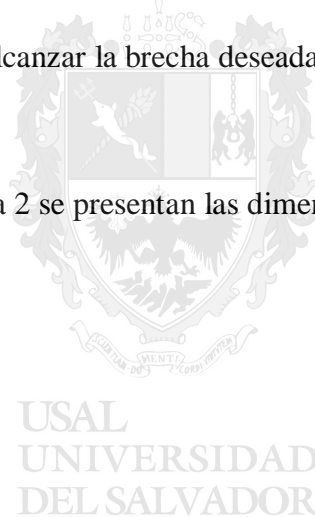
de parte del líder de la organización se tuvo en cuenta el modelo de rol laboral expuesto por Riesnik en la maestría de Coaching y Cambio Organizacional (2011).

### **Modelo del Rol Laboral**

El rol laboral ha cambiado a lo largo de los años. Rieznik (2011), describe a través de su modelo la cultura de gestión en una organización teniendo en cuenta la perspectiva de la relación hombre-trabajo dentro de las empresas a lo largo del tiempo y la evolución del contexto de negocio.

Resulta una herramienta de diagnóstico que permitió identificar características del ejercicio del rol laboral en que se encontraba la organización e identificar las características del rol laboral deseado, dados los desafíos de negocio que enfrentaba la organización. Esto permitió encontrar recursos para alcanzar la brecha deseada y propuesta en la planificación estratégica.

A continuación, en la Tabla 2 se presentan las dimensiones y los diferentes niveles evolutivos:



**Tabla 2:** *Modelo del Rol Laboral (Rieznik, 2011)*

	Operativa	Estratégica	Organizativo - social
<b>1.</b>	<b>Tarea</b>	<b>Estrategia implícita</b>	<b>Tradicional</b>
		Visión operativa Visión funcional	Vertical y funcional. Burocrática. "Gerente capataz"
<b>2.</b>	<b>Control de gestión</b>	<b>Foco en rentabilidad</b>	<b>Integración</b>
	Tablero de comando. Plan maestro de problemas.	Orientación costo - beneficio	Equipos intra e interáreas. Participación y consulta.
<b>3.</b>	<b>Mejora continua</b>	<b>Foco en cliente</b>	<b>Empowerment</b>
	Superación del standard. Anticipación.	Visión de procesos. Cadena proveedor / cliente.	Simplicidad organizativa, delegación y alineación". Gerente coach.
<b>4.</b>	<b>Reingeniería de procesos</b>	<b>Equilibrio de actores sociales</b>	<b>Organización virtual</b>
	Alineamiento con la estrategia. Rediseño "base cero".	Creación de valor para el accionista, el cliente y el personal. Visión sistémica.	Tecnología de comunicaciones. Equipos por proyecto. Roles dinámicos. Redes de confianza.

Operativa: capacidad de la persona de llevar a cabo una tarea orientada al logro de objetivos comprobables y medibles)-

Estratégica: capacidad de interacción del sujeto con otras personas (par, jefe, subordinado, cliente, proveedor).

Organizativo social: profundidad con que el individuo entiende el sentido, para qué lo hace, más allá de su propia perspectiva personal y entiende su realidad a distintos "niveles" en el espacio y en el tiempo.

Nivel 1: permanencia por largo tiempo de los mismos criterios y estilos de trabajo. Ningún actor social de la empresa modificaba su posición ni su comportamiento de manera drástica. En la Argentina, este contexto tuvo vigencia hasta mediados de la década del '70.

A nivel internacional, hasta la crisis del petróleo de 1973. La tarea:

- definida con claridad,

- no se modifica de manera visible a lo largo del tiempo,
- no se espera que sea la persona misma la que tome la iniciativa de modificarla.

La persona:

- no piensa estratégicamente
- no dispone de información sobre el negocio o la estrategia de la compañía.
- La estrategia es “implícita”, un “problema del dueño o jefe.

Organizaciones de tipo burocrático. La *competencia social* de la persona se limita a su capacidad para insertarse en una estructura jerárquica en la que deberá aceptar y/o impartir instrucciones a través relaciones eminentemente verticales.

Nivel 2: el contexto de los negocios comenzó a adquirir una creciente dinámica, producto de hechos de muy diversa naturaleza a nivel nacional e internacional. Se extiende desde 1973 (crisis del petróleo) hasta fines de la década del '80 (caída del bloque socialista, globalización, creciente influencia de la tecnología de la información y las comunicaciones).

Ya no basta con hacer la tarea, es menester el control de sus resultados.

Es necesario que el criterio de rentabilidad se explicita y conozca a todo nivel. En toda la organización debe “internalizarse” la preocupación por la rentabilidad para que cada miembro lo asuma como el criterio de validación de lo que cada uno hace.

El trabajo en equipo se vuelve una condición clave. Se vuelve cada vez más necesario integrar puntos de vista diferentes y coordinar acciones entre personas que toman cada día más decisiones bajo incertidumbre. Las habilidades para interactuar con otros comienzan a hacerse críticas.

Nivel 3: primera mitad de la década de los años '90, Intensificación de la velocidad de cambio y turbulencia del mundo de los negocios y de las actividades humanas en general.

Elementos claves: surgimiento de la globalización, tecnologías de la información y



comunicación, “volatilidad” de los negocios, el impacto de todo lo anterior en los usos y costumbres (revolución de internet).

Este nivel implica que ya no basta con hacer la tarea, y controlar sus resultados, sino que es necesaria una actitud y aptitud para su mejoramiento.

“Mejora continua” refiere a la que se desarrolla a un ritmo “incremental”. Se alude aquí a una predisposición y capacidad personal para revisar permanentemente objetivos y procesos, de modo de mejorarlos “incrementalmente” (por oposición a “radicalmente”). El foco está en la rentabilidad”, en el cliente, como precondition para el logro de la rentabilidad. Esto involucra desarrollar una visión de procesos que integre la cadena de valor agregado desde los proveedores hasta quienes consumen nuestros productos/servicios.

La habilidad del Trabajo en Equipo se refina hasta dar lugar a los equipos autodirigidos (“empowered”). El equipo está facultado (y debe estar entrenado) para decidir. Puede existir un rol de guía o coach externo al equipo que sustituye el rol tradicional de un jefe.

Nivel 4: se asocia al momento actual. Su inicio podría datarse en la segunda mitad de la década del '90. Conformación de equipos de trabajo a través de redes virtuales y flexibles, donde las relaciones de autoridad se vuelven situacionales.

Es necesario atreverse a cuestionar la validez misma de la tarea, su propósito y su real adecuación a lo que demanda el negocio, reconstruyendo radicalmente el proceso o reemplazándolo por otro muy diferente. Dicha “Reingeniería de proceso” para asegurar que en su nueva versión sea consistentemente tributario de la estrategia y no contradictorio con ella. El foco en el cliente, no asegura por sí mismo la sustentabilidad de la empresa, ya que ésta empieza a percibirse como un sistema sujeto a la influencia de un entramado de relaciones entre actores sociales diversos.

El foco se desplaza hacia el centro de ese sistema de relaciones, como precondition para el logro de la rentabilidad. La visión necesaria es de sistemas. Es importante no perder de vista al conjunto.

La tecnología de comunicaciones, la flexibilidad de roles y la situacionalidad establecen configuraciones provisorias entre personas que desarrollan proyectos conjuntamente, viviendo en distintos países, rigiéndose por diferentes husos horarios, y que no comparten el mismo idioma nativo.

Las habilidades de coordinación y comunicación explotan al máximo y se vuelve necesario la capacidad de adaptación, la plasticidad y la autogestión. El jefe puede tratarse de una responsabilidad rotativa a lo largo de una sucesión de proyectos compartidos.

Profundidad con que el individuo entiende el sentido, para qué lo hace, más allá de su propia perspectiva personal y entiende su realidad a distintos “niveles” en el espacio y en el tiempo.

El investigador utilizó este modelo para describir en que momento del desarrollo del rol laboral se encontraban los empleados de la organización y a partir de eso encontrar puntos de apalancamiento que los llevara a una evolución de la relación del rol laboral y la alineación con los proyectos de la organización.

Conforme a ese momento se utilizó el siguiente modelo de liderazgo descrito por Goleman, Boyatzis y Mackee que permitió identificar características de liderazgo pertenecientes al dueño de la panadería que generaban una resonancia positiva o negativa en los colaboradores y cuáles eran las necesarias para orientarse hacia las metas deseadas.

### **Liderazgo**

Goleman, Boyatzis y Mackee (2008), identifican dos tipos y seis modalidades de liderazgo. Algunas de ellas alientan la resonancia que es la capacidad de encauzar las emociones de las personas en forma positiva y movilizar lo mejor de ellas promoviendo el

rendimiento, mientras que las otras dos son útiles en situaciones muy concretas, pero deben aplicarse con cierta cautela ya que de lo contrario generarán disonancia que se traduce en tensión en los grupos y malestar colectivo (Goleman et al., 2008).





**Figura 7:** Tipos de liderazgo según Goleman, Boyatzis y Mackee (2008)

El líder resonante desarrolla un liderazgo emocionalmente inteligente que alienta la resonancia y aumenta el rendimiento de las personas, equipos y organizaciones. Es el líder que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva, a través de la esperanza, la compasión, el entusiasmo y la alegría. De esta forma sintonizan mejor con los demás y mantienen relaciones más transparentes (Goleman et al., 2008).

El líder disonante carece de resonancia, sus subordinados se limitan a llevar a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí mismos. Falta “corazón”, el líder puede saber mandar pero ignora el modo de “conducir”. Es sentido común, pero no es práctica común. Es muy duro con los otros. Suele ser emocionalmente volátil y reactivo. A menudo no es consciente del daño que causa. Genera y muestra marcados signos de frustración, impaciencia y miedo al fracaso.

Las características de las modalidades de liderazgo detectadas en el dueño de la panadería son las del líder afiliativo, visionario y timonel.

El líder visionario es resonante, mueve a la gente hacia una visión compartida. Sus características principales son la inspiración-la transparencia, la empatía, Alienta la

resonancia: esboza un objetivo común que resulta movilizador. Impacto sobre el clima: es el más positivo de todos. Cuando resulta apropiado: cuando se necesita cambiar la visión o cuando es necesaria una dirección clara. En situaciones de incertidumbre. Muestra la dirección, pero no la impone. Impide la fuga de buenos empleados. Proporciona feedback de rendimiento.

El líder afiliativo está centrado en establecer relaciones, formar equipos. Sus características principales son la colaboración y la empatía. Además:

- Alienta la resonancia estableciendo clima de trabajo armónico: alientan la amistad. Se centra en los objetivos y en las necesidades emocionales de los empleados.
- Impacto sobre el clima: positivo
- En qué casos es apropiado: cuando se necesitan salvar las diferencias en un equipo de trabajo; fortalecer las relaciones o motivarlos en situaciones críticas.

Líder timonel es un tipo de liderazgo prescriptivo. Sus características principales son la motivación de logro y la iniciativa. Además:

- Alienta la resonancia al establecer objetivos muy desafiantes y estimulantes.
- Impacto sobre el clima: aplicado inadecuadamente suele ser muy negativo
- En qué casos es apropiado: para conseguir que un equipo competente técnicamente y altamente auto-motivado alcance resultados excelentes.

También durante la primera fase de una empresa

Goleman et al., (2008) hace la observación que son pocos los líderes que tienen los seis estilos en su repertorio. Menos aun los que saben cuándo y cómo usarlos. Los que dominan cuatro o más estilos logran mejor clima laboral y mejor rendimiento. Los líderes eficientes cambian con flexibilidad entre estilos de liderazgo.

Plantea dos posibilidades:

- El líder puede crear un equipo que aplique los estilos que él no tiene a mano.
- Puede ampliar su repertorio... Para esto necesitan comprender qué competencias emocionales (IE) subyacen a los estilos de liderazgo que no poseen.

El investigador utilizó este modelo para interpretar el tipo de liderazgo del dueño de la panadería hasta ese momento de la intervención. En los encuentros de Coaching se suministró esta información para que el líder pueda definir brechas de aprendizaje entre el estado al inicio como líder y el deseado en relación al plan de acción proyectado.

Stephen Covey plantea que el segundo hábito de la gente altamente efectiva es empezar con un fin en mente, este es el hábito del liderazgo personal, que indica la necesidad de comenzar cada día con un claro entendimiento de la dirección y el destino deseados. La reflexión permanente sobre su vida y su proyecto de vida es la acción que reafirma el concepto de que las cosas son creadas dos veces, primero en lo que surge de la definición y planificación de lo que se aspira y luego en la construcción final de acciones que lo lleven a cabo. Aquí las metas se alinean con los paradigmas y principios que rigen el propio proyecto de vida.

Es importante enunciar y clarificar la misión personal, basándose en lo que se quiere ser, logrando valores y principios que sirvan de base a su accionar.

Covey (2010) afirma que los hábitos son patrones de conducta compuestos por tres componentes que se superponen: conocimiento, deseo y habilidad. Son parte de nuestra “segunda naturaleza”, pueden ser aprendidos y desaprendidos. Los líderes y personas exitosas construyen hábitos de efectividad en sus vidas y se subordinan a los principios que los ayudarán a alcanzar sus metas. Estos son los hábitos virtuosos.

El investigador utilizó este modelo para diseñar la estrategia de intervención en base a la necesidad de diseñar un plan de negocios y el tipo de liderazgo como posición estratégica que requiere el mismo de parte de Miguel como gerente y dueño de la panadería.

Para describir elementos de la estrategia de gestión desarrollada hasta ese momento y distinciones que posibiliten un acercamiento a los objetivos propuestos en el rumbo estratégico externalizado y expresado en la Misión, Visión, Valores, diseño del diagrama de roles y objetivos proyectados a mediano y corto plazo se utilizó el modelo de estrategias de gestión desarrollado por Mintzberg.

### **Estrategia de Gestión**

Mintzberg (2000) ha denominado distintos tipos de diseños organizativos. Ha caracterizado a las organizaciones que se encuentran en los primeros estadios de formación como de *estructura simple*. Esta es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. Esta estructura es altamente informal, la coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. No hay documentación escrita de los procesos. El staff es poco numeroso. El sistema de información es elemental. El poder está centralizado. Este tipo de estructura es útil para aplicar estrategias de "nicho" o segmentación y de diferenciación. Su utilización queda reducida a pequeñas empresas, ya que el crecimiento del volumen de ventas genera la necesidad de algún tipo de división del trabajo y su consecuente especialización (Mintzberg, 2000).

Existe riesgo de que se cree un desbalance entre la estrategia y las operaciones debido a la concentración de tomas de decisiones y acciones operativas que se dan en el líder.

Este modelo le ha servido al investigador para describir el punto de partida en relación a la planificación del rumbo estratégico deseado y así, al ofrecerlos se pudieron establecer brechas de aprendizaje que sirvieron como lineamientos del rumbo estratégico a desarrollar.

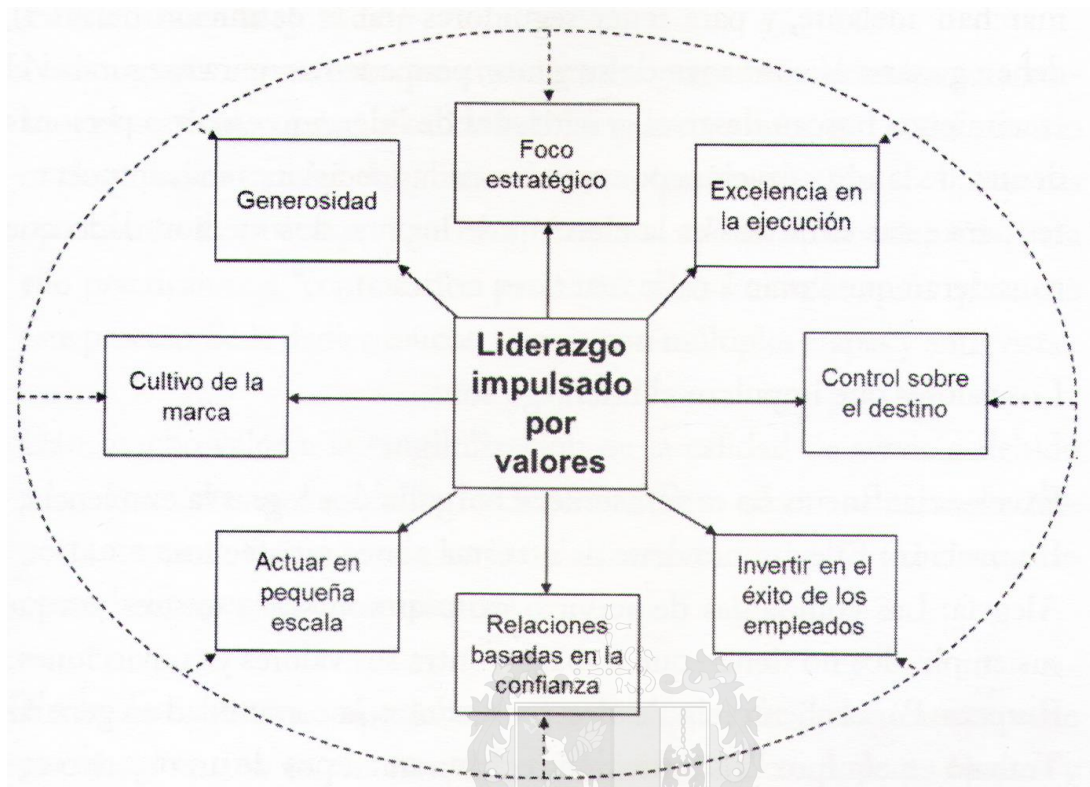
Para favorecer el enunciado de indicadores de la calidad y la definición de una brecha de aprendizaje para la mejora como organización que brinda su servicio a la comunidad, se utilizó el modelo expresado por Leonard Berry sobre las organizaciones de servicio efectivas.

### **Características de las Organizaciones de Servicio Efectivas**

Leonard Berry (2000) describe cómo descubrir el alma del servicio en las empresas de servicio de marcado éxito sostenido.







**Figura 9:** Los 9 impulsores para el éxito en servicios. Adaptado de “Como descubrir el alma del servicio... Berry, L., 2000.

Las características del modelo enunciadas son:

- Liderar con valores: Mejor un ejemplo que mil palabras. El líder pone en evidencia los valores compartidos. Lo que define la forma en que el empleado se desempeña es la actitud fundada en valores esenciales inspirados por el que conduce (Laveglia, 2014)

Los valores que mantienen el éxito son:

- Excelencia: Bueno no es suficiente (Laveglia, 2014)
- Innovación: No estar nunca satisfechos.
- Alegría: Los empleados están alegres porque no tienen que trabajar contra sus valores y convicciones (Laveglia, 2014).
- Trabajo en equipo: trabajo en pos de un objetivo en común, sinergia.

- Respeto: Clientes, empleados, proveedores, la comunidad.
- Integridad/ honestidad: promesa de servicio al cliente que es el más vulnerable a la hora de evaluar por la intangibilidad del producto (Laveglia, 2014).
- Responsabilidad social: acciones dirigidas a la comunicación tienen un lugar central, su razón de ser (Laveglia, 2014).

- Foco estratégico: Se trata de tener en claro dónde poner el ojo, haciendo alusión al refrán “donde pongo el ojo, pongo la bala”.

Las compañías exitosas definen sus negocios en términos notablemente claros, ellas saben cómo quieren crear valor para el cliente, y se abocan notablemente a este concepto básico de negocio, no se apartan de la estrategia central que define la razón de ser de la compañía. Estas empresas saben lo que desean hacer y también lo que no quieren, se encuentran canalizadas en el servicio de una misión central... poseen una constancia en su objetivo del cual raras veces se distraen (Berry, 2000).

- Excelencia en la ejecución: Encontrar las personas adecuadas para realizar el servicio es una prioridad, porque la calidad de ellas es clave para la calidad de mismo (Berry, 2000). Las empresas exitosas buscan personas con talento que comparten los valores de la compañía (Laveglia, 2014). El servicio se hace tangible en la expresión de las personas que lo expresan. Para ello hacen una contratación paciente... se le dedica mucho tiempo con múltiples etapas y entrevistas (Laveglia, 2014). También es muy importante la imagen de las instalaciones donde se brinda el servicio como la imagen de los empleados (Laveglia, 2014).

La clave de la excelencia en la ejecución está en la actitud hacia la flexibilidad, no en sus manuales de ejecución, es una filosofía (Laveglia, 2014).

- Control sobre el destino: Adoptar un ritmo de crecimiento que sea consistente con el mantenimiento del estándar de excelencia alcanzado en la operación (Laveglia, 2014).

El crecimiento rápido no permite el control de la calidad, el foco sobre el cliente y la cultura. A la hora de contratar personal prefieren resignar crecimiento antes que bajar los estándares de ingreso, para tomar más gente (Laveglia, 2014).

- Inversión en el éxito de los empleados: El personal está orgulloso por el trabajo que realiza, se sienten profesionales, se lo considera voluntario porque todo depende de su voluntad. No solo la inversión en infraestructura, herramientas e incentivos al personal son necesarios, también es la espera a que su gente obtengan logros superiores e invierten en alcanzarlos, no solo en capacitación al proceso de inducción inicial a la empresa sino también en el aprendizaje continuo a lo largo del tiempo.

- Relaciones basadas en la confianza: Una empresa de servicios vende promesas que solo pueden sostenerse en base a la confianza. Los clientes deben creer que la empresa cumple lo que promete y eso eleva el nivel de tolerancia cuando las cosas no salen como se esperan (Laveglia, 2014).

- Actuar en pequeña escala: Crecer atenta con la aceleración de procesos, la comunicación. La clave es reducir al mínimo las desventajas de la gran envergadura, al tiempo que se aprovechan sus ventajas (Laveglia, 2014).

- Cultivo de la marca: La marca juega un papel fundamental, recae más en la experiencia que tienen los clientes con ella en los encuentros de servicio, que en lo que la marca comunica a través de publicidad (Laveglia, 2014).

-Generosidad: Cuidar el entorno, la comunidad que rodea a la organización es una meta ya que de allí provienen los clientes y sus recursos humanos. El compromiso social y la distribución de recursos contribuyen a mantener su éxito a largo plazo, además de representar y fortalecer los valores humanos que la definen (Laveglia, 2014).

Este modelo le ha servido al investigador para enriquecer el pensamiento del Líder y dueño de la organización para definir los indicadores de gestión para la revisión del estado de la empresa.

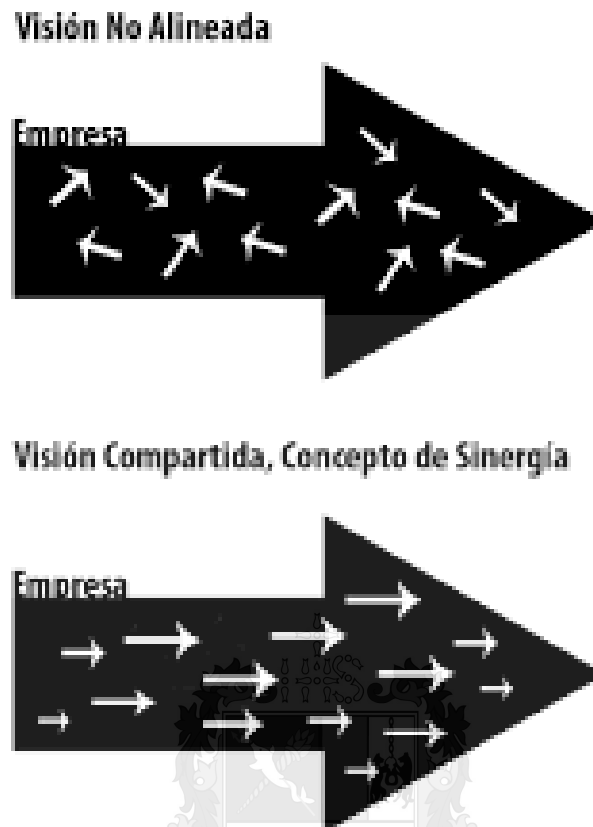
### **¿Cómo la Alineación Mejora las Ventas?**

El mapa estratégico les permite a los líderes de las organizaciones tener la capacidad de determinar con detalle aquello que requiere la estrategia:

- El capital humano (habilidades, formación y conocimientos requeridos),
- Información (sistemas, bases de datos, redes),
- Organización (cultura, liderazgo, trabajo en equipo, alineación).

Comportamiento organizacional, valores y cultura son componentes trascendentes en el alineamiento necesario para encolumnar todos los recursos intangibles en el éxito de la estrategia. A partir de eso se logra el alcance de los objetivos de la perspectiva financiera (Barg, 2007).





**Figura 8:** La alineación. Adaptado de “La Quinta Disciplina” Senge, 1992

Las sinergias derivadas de los procesos y servicios compartidos crean valor derivado a la organización. Primero las organizaciones ganan economías de escala centralizando procesos y capturan los beneficios de la creación de un recurso centralizado caracterizado por la experiencia y el conocimiento especializado sobre un proceso o servicio clave.

El enfoque hacia la gestión de procesos ayuda a las organizaciones a conseguir considerables mejoras en calidad, costo, tiempos de ciclos de proceso de fabricación y prestación de servicios y la combinación con efectividad de más de un enfoque proveerá a la empresa que lo haga de ventajas superiores a cualquier otra (Barg, 2007).

Las relaciones causa y efecto ayudan a subrayar las iniciativas y mejoras a los procesos y tienen el mayor impacto social en el éxito estratégico de la organización.

Este último enfoque teórico le ha dado al investigador elementos necesarios para el enriquecimiento del pensamiento de los integrantes de la organización, en particular del dueño, para el desarrollo de objetivos desafiantes a la hora de la planificación estratégica, el desarrollo del equipo de colaboradores en relación a la alineación del mismo para la mejora de las ventas y en forma integral, de toda la organización.

Por último, teniendo en cuenta la necesidad de comunicar de manera efectiva y generar una dinámica grupal explícita que lleve a la organización a ser un grupo efectivo en el logro de sus objetivos, se utilizó el modelo de dinámica grupal explícita de Cibernética social de Waldemar De Gregori.

### **Dinámica grupal explícita**

Los grupos tienen problemas para organizarse. Dos elementos conspiran con la efectividad del grupo desde un principio:

- la entropía que apunta a la disolución del grupo (cibernética grupal)
- la pre tarea donde surgen las ansiedades básicas referentes al temor a la pérdida y miedo al ataque ante la situación nueva, aquí se ponen en juego los mecanismos de defensa movilizados por la “resistencia al cambio” que genera que haya rodeos sin entrar en el tema (Riviere, 1999).

Para superarlas es necesario hacer explícita la dinámica de grupo y de esta forma se organizan las interacciones en dirección a los logros que el equipo quiere alcanzar con el nivel de estándar pre acordado y en un tiempo determinado (meta).

Uno de los ordenadores fundamentales para la organización de la dinámica de grupo es el desarrollo de roles preestablecidos que definen el cómo y por qué de las interrelaciones.

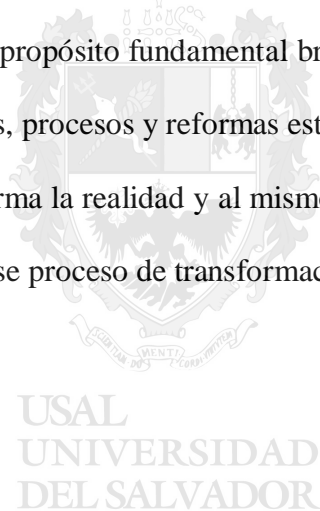
Otro de los ordenadores tiene que ver con la calidad y las formas de intercomunicación entre los diferentes actores.

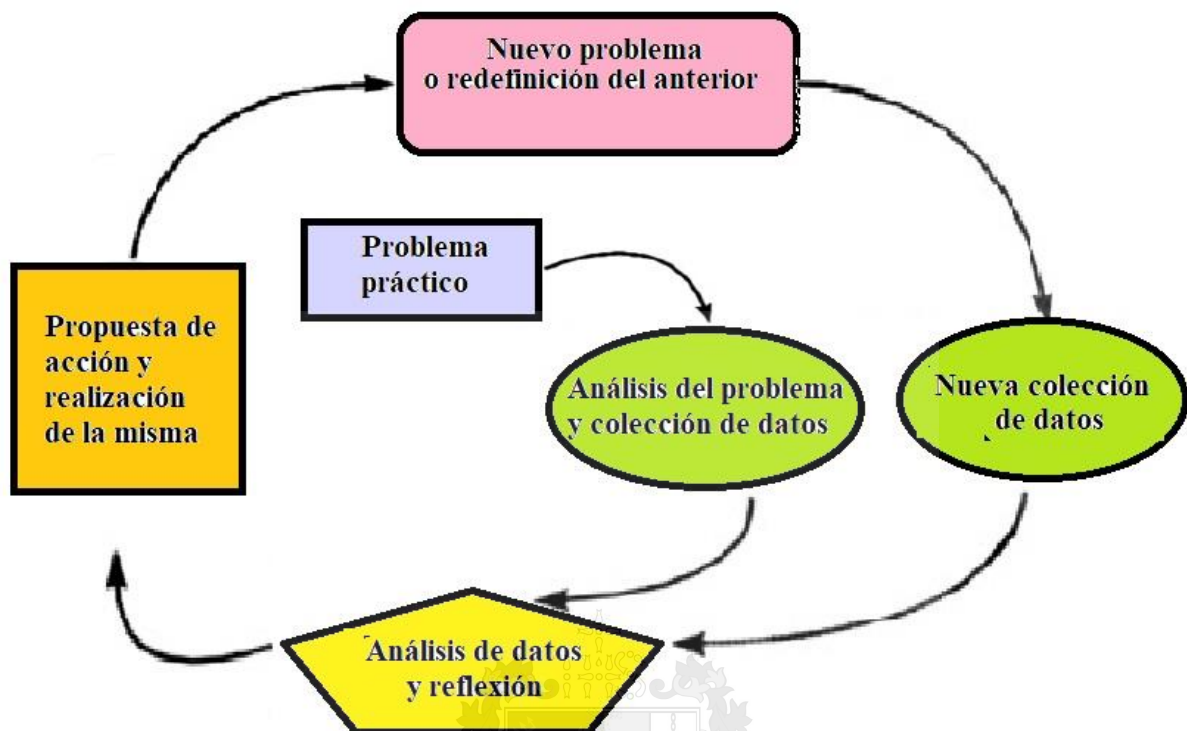
Por último, las normas que regulan esas interacciones son las que posibilitan la sinergia grupal, superando vedetismos, poniendo primero los intereses por sobre las posiciones y administrar así cuidadosamente las energías para que todos participen en forma justa, nadie quede afuera y de esa forma se enriquezcan todos.

### **Metodología y Diseño de la Intervención**

La presente es una investigación cualitativa del tipo de investigación-acción. La finalidad de la investigación-acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 517).

La elección de esta metodología se basó principalmente en los aportes prácticos de esta modalidad ya que tiene como propósito fundamental brindar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. La aplicación de la misma propicia el cambio, transforma la realidad y al mismo tiempo hace que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación (Hernández Sampieri et al., 2010).





**Figura 10:** Momentos de la metodología investigación-acción.

Es un proceso de investigación donde se investiga al mismo tiempo que se interviene (Hernández Sampieri et al., 2008), con pasos “en espiral”,

Tiene tres fases esenciales:

- *Observar:* construir un bosquejo del problema y recolectar datos.
- *Pensar:* analizar e interpretar.
- *Actuar:* resolver problemas e implementar mejoras, las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente.

Los mismos autores señalan que el proceso detallado como en todo estudio cualitativo es flexible.

Presenta los siguientes ciclos:

1. Detectar el problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo (ya sea la necesidad de un cambio, una mejora, etcétera).



2. Formulación de un plan o programa para resolver el problema o introducir el cambio.
3. Implementar el plan o programa y evaluar resultados.
4. Retroalimentación, la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción (Hernández Sampieri et al., 2008: 511).

Las técnicas indispensables para localizar información valiosa son las entrevistas, la observación y la revisión de documentos.

Luego de recolectar la información se hace un reporte en donde se brinda el diagnóstico que se hace sobre el problema descubierto y luego se presenta a los participantes con motivo de agregar datos, validar información y confirmar hallazgos (categorías, temas e hipótesis) (Hernández Sampieri et al., 2008, pág. 517).

Por último, se presenta el problema de investigación pasando al segundo ciclo que consiste en elaborar el plan para implementar soluciones o introducir el cambio o la innovación. Aquí no termina la acción del investigador que recoge los datos que sigan saliendo del feed back en la interacción con las personas (Hernández Sampieri et al., 2008, pág. 517).

Las soluciones prácticas deben ser incluidas en el plan para resolver el problema o generar el cambio.

Se puede decir que con respecto a la implementación de esta investigación, la misma se encontró en el segundo ciclo descrito ya que se han realizado numerosas entrevistas con el dueño, entrevistas con los empleados, observaciones directas del grupo de trabajo y su entorno dentro del local donde funciona la organización y del barrio donde está localizada y la revisión de escasos documentos facilitados por el dueño de la empresa como listados de venta de una jornada, listado de precios de productos, planilla de ventas mensual.

El investigador reconoce la valía de esta metodología ya que integra a todo el conjunto de actores de la organización y los hace partícipes del proceso. A partir de eso cada actor es y se siente protagonista de lo que está pasando durante la intervención. Permite a toda la organización ser conscientes de qué problemas y necesidades tiene siendo protagonistas en la búsqueda de soluciones efectivas.

Para el investigador es una muy buena oportunidad de comprender el qué, para qué, quién y cómo se investiga; en síntesis, el acto de hacer ciencia.

Con respecto a algunas desventajas se puede señalar la falta de distancia entre el objeto-organización y el propio investigador, esto puede producir pérdida de objetividad a la hora de recolectar datos para su posterior análisis.

Otra limitación puede ser que requiere mayor compromiso de participación por parte de cada actor de la organización y no siempre se da.

Muchas veces el tiempo de la investigación acción suele ser prolongado y existen problemas que requieren soluciones en poco tiempo.

### **Recolección de Datos**

Para la recolección de datos, se usaron herramientas diversas con el propósito de ampliar la capacidad de conocimiento reduciendo el sesgo del investigador al comparar los discursos de los integrantes de la organización con documentos y sus conductas observadas, así de esa forma obtener elementos de análisis imprescindibles para elaborar un diagnóstico.

Esas herramientas fueron:

- Entrevistas semi estructuradas a:
  - Miguel, dueño y gerente de la panadería, 6 entrevistas
  - Representante del equipo de producción o de “atrás”, una entrevista. Se hizo una segunda entrevista muy breve para cotejar y ampliar la información obtenida en la primera entrevista.

- Representante del equipo de ventas en el local o de “adelante”, una entrevista. Se hizo una segunda entrevista muy breve para cotejar y ampliar la información obtenida en la primera entrevista.
- Conversaciones informales con otros empleados, por lo menos una con cada uno.

Para la indagación diagnóstica se propuso partir de la exploración de tres áreas, las cuales se presentan a continuación de forma aleatoria, a la espera de determinar un orden de importancia según los resultados de la entrevista:

- 1- Definición de Cultura Organizacional para Miguel en Le Croissant. Esto incluiría entre otros puntos la Misión y Visión de la organización.
- 2- Rol y estilos de liderazgo
- 3- Gestión empresarial:
  - a. Organización de prioridades.
  - b. Posible determinación de roles para delimitar la importancia de las tareas.
  - c. Empoderamiento de empleados

Para explorar cada área se diseñaron las siguientes preguntas:

**Tabla 3** Preguntas para el diagnóstico

ÁREAS	PREGUNTAS
Exploración General	<p>1- ¿Cómo ve su negocio hoy? ¿Y en 5 años?</p> <p>2- ¿Qué es lo que actualmente más le preocupa sobre su empresa? ¿Ha intentado hacer algo para solucionarlo?, ¿Qué acciones le suelen funcionar más?</p> <p>3- ¿Cuál es tu valor distintivo ahora? ¿Cuál te gustaría que fuera en el futuro? ¿Cómo te gustaría ser conocido?</p>
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>1- ¿En qué inviertes más tu tiempo? ¿y tu dinero?</p>
LIDERAZGO	<p>1- ¿Qué tipo de líder consideras que eres actualmente? ¿Qué tipo de líder te gustaría ser? Fundamentarlo con ejemplos</p> <p>2- ¿Cómo reaccionas ante los errores?</p>
GESTIÓN ORGANIZACIÓN	<p>1- ¿Qué tipo de características tienen tus empleados actuales?</p> <p>2- ¿Qué características te gustaría que tuvieran en 5 años?</p> <p>1- ¿Consideras que actualmente estás en condiciones de planificar tu negocio? ¿Qué necesitarías?</p> <p>1- ¿Cómo sueles resolver las situaciones problemáticas que se te presentan?</p> <p>2- ¿Qué recursos tienes?</p> <p>3- ¿Qué recursos necesitas?</p>

Con respecto a Miguel se dispuso no realizar todas las preguntas con el estado presente y deseado de forma simultánea, sino preguntar primero el estado presente, y al final tomar sus respuestas y devolvérselas para que responda sobre el estado deseado.

El objetivo de esta herramienta radicó en recabar información sobre la historia organizacional, los vínculos entre sus integrantes, qué les interesaba, idea de un plan de negocios, sus objetivos, modalidad de comunicación, miradas sobre el líder y la organización.

- Revisión de documentos facilitados por el dueño de la empresa como
  - listados de ventas de una jornada.
  - listado de precios de productos.

- planilla de ventas mensual.

El objetivo de esta actividad fue recoger datos documentados sobre la organización, su trayectoria económica e identificar la forma de documentar que tenía.

- Observaciones directas del grupo de trabajo y su entorno:
  - dentro del local donde funcionaba la organización
  - su relación con el barrio donde estaba localizada.

El objetivo fue observar la vida cotidiana de los equipos mientras desarrollaban sus actividades y su relación con el entorno dentro y fuera de la organización.

### **Estrategia de Intervención**

La estrategia de intervención se enfocó en el dueño de la organización en principio por expreso pedido del mismo, ya que consideraba que necesitaba él tener claridad del rumbo estratégico de la organización, lo que el investigador coincidió aplicando el concepto de Taylor (2006), quien afirma que los cambios no se pueden impulsar de abajo hacia arriba, sino que son los comportamientos de los líderes los que generan mayor influencia en el resto de la organización para ejercer cambios. De esta forma el líder tiene efecto sobre la cultura a partir de sus comportamientos, símbolos y sistemas, produciéndose un efecto cascada de las acciones a partir del presente trabajo de investigación. Se consideró que el desarrollo por parte del líder de nuevas habilidades de organización, el diseño de un rumbo estratégico deseado y la comunicación del mismo a sus empleados eran acciones que representaban una contribución para la mejora de la organización.

La estrategia de intervención estuvo inspirada en el segundo hábito descripto por Covey (2010), empezar con un fin en mente.

Covey (2010) afirmó que todas las cosas se crean dos veces, pero no todas las primeras creaciones responden a designios conscientes y planificados, se le propuso al dueño de la organización (actividad 1) realizar un encuentro donde se lo asistió en la conformación

de su rumbo estratégico de negocios donde se formalizó la visión, misión y valores de la organización, compartiendo con él distinciones organizacionales y así puedo exteriorizarlo como dinámica de gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Covey (2010) señaló que las personas tienen varios roles diferentes en su vida, diferentes áreas o capacidades en las que puede ejercer cierta responsabilidad. Todos son importantes. Después de identificar diversos roles, se puede pensar en las metas a largo plazo para cada uno de ellos. Revisar el enunciado con frecuencia y reelaborar las metas y tareas para que reflejen la situación en términos reales, para mejorarla, fortalecerla. A partir de esto se le propuso al dueño realizar un encuentro (actividad 2) para acompañarlo a definir roles y funciones de la organización y así los desempeños fueran más efectivos en relación al rumbo estratégico diseñado.

Luego de definir los roles y funciones se realizaron encuentros para acompañar al dueño en la definición de estándares a partir de indicadores que contribuyeron a los resultados obtenidos y la eficiencia de las actividades (actividad 3).

“Administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas” (Covey, 2010). La administración busca la eficiencia para llegar al éxito; el liderazgo determina el lugar correcto. Generalmente se pretende administrar con eficiencia, estableciendo y alcanzando metas, antes de haber clarificado los valores. Para fortalecer el liderazgo del dueño de la panadería se le propuso realizar un encuentro (actividad 4) donde se le compartió distinciones para que pueda definir su estilo de liderazgo, identificando creencias limitantes y puntos en relación a su rumbo antes diseñado.

Enunciar la misión de la organización es vital para la buena organización de la empresa (Covey, 2010). En este punto el dueño de la organización tuvo definido su rumbo estratégico de negocios y su posición ideal como líder al frente de la misma. Para que el mismo sea efectivo hacia su equipo de trabajo fue necesaria la comunicación del mismo a la

que se le suman los aportes de quienes colaboran, por eso todos deben participar de un modo significativo (Covey, 2010). Una vez más, el proceso de participación es tan importante como el producto escrito, y constituye la clave para su uso porque ha sido escrito por quién tiene que usarlo. Para tal fin se le propuso al dueño de la panadería acompañarlo en el diseño de reuniones de equipo donde fuera re-elaborándose el proyecto comunicado (actividad 5).

### **Plan de Acción**

El plan de acción se diseñó haciendo foco en las áreas de mejora definidas en el diagnóstico y a la estrategia enunciada.

Las fechas se concertaron con Miguel, dueño y gerente de la organización.



**Tabla 4:** *Cronograma de acciones.*

<b>Cronograma</b>			
O.E.	Actividades	Cantidad de encuentros	Mes
<b>1</b>	Definir el rumbo estratégico deseado.	4	Abril de 2016.
	Revisión del rumbo estratégico.	1	
<b>2</b>	Definición del liderazgo estratégico.	2	Mayo 2016.
	Encuentro de coaching sobre brechas de liderazgo.	4	
	Encuentro de definición de roles y funciones.	2	Junio de 2016.
	Revisión de la estructura.	2	
<b>3</b>	Encuentro sobre objetivos e indicadores de gestión.	1	Julio 2016
	Definición de objetivos e indicadores de gestión.	3	
<b>4</b>	Taller de comunicación y alineación.	1	Agosto 2016
	Taller de definición de procedimiento de dinámica de grupo explícita.	1	
	Reunión de Evaluación de todo el proceso.	1	
<b>Total</b>		<b>22</b>	

**Actividades objetivo 1:**

Definir el rumbo estratégico a través de la formalización de la visión, misión y valores de la organización: Encuentros con el gerente (cantidad: 5).

Se inició el proceso de intervención organizacional trabajando con el gerente de la panadería, a quien se le proporcionaron los lineamientos teóricos a fin de que pueda cristalizar las decisiones estratégicas que conforman el marco general de su organización (Lazzati, 1997).

Se elaboró el programa “Rumbo al norte” con el propósito de definir los enunciados de la visión, misión y valores de Le Croissant. La modalidad de trabajo que se desarrolló fue la de encuentro de reflexión y producción, realizándose actividades que simulaban ser las estaciones de este viaje.



***Primer paso: Iniciando el viaje, en búsqueda de lo que se quiere ser.***

Se dio inicio al proceso con una actividad de facilitación con el fin de acompañar al dueño en la reflexión para que pueda tomar conciencia de la importancia de la visualización de futuro y de sus beneficios, partiendo de la situación actual de la panadería. Se utilizó el video *Recomendaciones para elaborar la misión y visión de tu empresa* (<https://youtu.be/OTz38cl1I-Q>) como recurso didáctico disparador para la discusión con el fin de obtener información para establecer una comparación entre la situación hipotética planteada en el mismo y el estado al inicio de la panadería. Esto viabilizó la construcción de un tablero del tiempo, utilizando diversos materiales tales como: revistas, diarios, cartulinas, marcadores y todos aquellos que le posibilitaron al dueño visualizar de manera concreta los siguientes elementos: conformación del entorno, la historia de la panadería, su presente y su proyección de futuro (estado deseado, visión) y el negocio como flujo de inputs y outputs con procesos que agregan valor (Lazzati, 1997).

***Segundo paso: En viaje.***

Siguiendo el modelo que presenta Albrecht (1996), se introdujo al dueño en el desarrollo del enunciado de la visión, definiendo a esta como “una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser” (Albrecht, 1996, p. 169). La clave de la definición es la imagen y, para que el dueño pueda representar tal concepto en su mente, se recurrió a una escena de la película Patch Adams que posibilitó trabajar con los componentes de la visión expuestos por Albrecht (1996) y en los cuales se atendió a los siguientes aspectos:

- Presencia de una proposición que genere valor y que sea real para las personas
- Compromiso de la gente por el fin superior que la misma transmite
- Credibilidad por parte de las personas porque es posible que sea realidad

Se mostraron ejemplos de organizaciones para reconocer los elementos mencionados anteriormente y así hacer más fácil el camino de la construcción del enunciado por parte del dueño.

***Tercer paso: Cómo llegamos al norte.***

La metáfora de este apartado presenta a la misión como el medio que posibilita que Le Croissant haga negocios y alcance su visión (Albrecht, 1996).

El enunciado de la misión para que sea efectivo debe referirse al cliente, en términos de necesidad satisfecha por el producto o servicio que se le brinda, al valor que éstos reconocen en lo que le proporciona la empresa y en qué es lo que se diferencia ésta para volver a ser elegida.

En esta etapa del camino a recorrer se introdujo al dueño en el análisis de la misión de diversas organizaciones para que pueda reconocer los elementos constitutivos de la misma.

Finalizando, se adoptaron los criterios que expone Albrecht (1996) para evaluar la efectividad del enunciado de la misión ya que el mismo debe contemplar:

- El cliente de la panadería, cuál es la necesidad que éste busca satisfacer, qué valor tiene el producto que se ofrece y cómo hace su negocio Le Croissant.
- Ser capaz de identificar a la panadería como organización
- Ser simple y preciso
- Reflejar el negocio de manera concreta
- Transmitir un legado

***Cuarto paso: La última estación.***

En esta etapa se consideró precisar los *valores nucleares* para Le Croissant (Albrecht, 1997). Se enunciaron los mismos considerando que “son nucleares los pocos valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos los miembros de la organización, para que ésta logre realizar su misión” (Albrecht, 1997, p. 177).

Se utilizó el video *Valores de una empresa* (<https://youtu.be/fl45znJf3Is>) como introductorio al tema y se le propició al dueño un espacio de exploración para que pudiera reconocer, a través de hechos, cuáles eran los valores en acción en la panadería. Esto le permitió listarlos y preguntarse acerca de ellos y, como él sería reflejo de los mismos.

¿Qué valores son los que se desea mantener? ¿Qué valores se desean modificar?  
¿Cuáles hay que poner en acción para realizar la misión y alcanzar la visión? fueron algunos de los interrogantes dilucidados.





**Figura 11:** Misión, Visión, Valores.

### **Actividades objetivo 2:**

**Definición del liderazgo estratégico.** El investigador asistió al gerente de la organización como facilitador en la definición del estilo de liderazgo y gestión del dueño de la organización, trabajando en sus creencias limitantes y conociendo las características de nuevos estilos y formas gerenciales. Encuentro de reflexión y producción y encuentros de coaching con el dueño (6).

Teniendo en cuenta que la empresa del dueño es una PYME, donde él mismo desarrolló todos los roles de gerencia y administración, incluido el de RRHH, se le propuso participar de un encuentro de reflexión y producción, basado en el modelo de los 4 roles de Ulrich (2009). Esto se consideró una parte vital en el desarrollo hacia disminuir su brecha ya que, hasta ese momento, sus criterios en la elección de los trabajadores y la gestión de los mismos no parecían ser los más productivos, influyendo indirectamente en la subida de sus costes así como la pérdida de ganancias y calidad.

Durante el encuentro se trataron los cuatro roles (Ulrich 2009), comenzando por el de Experto en Administración y Gestión, desde el área de "Procesos-Operativo" en el día a día, donde se le pudieron brindar herramientas para optimizar su labor como administrador de sus recursos humanos. Estos nuevos recursos le facilitaron poder seleccionar al personal según

sus capacidades y el diseño del puesto, pagándole a tiempo y cumpliendo con los seguros y demás incentivos importantes para un trabajador.

El siguiente rol, es el del líder de efectividad y socio de trabajadores, centrado en el cuadrante de “Personas-Operativo”, potencia la entrega del líder hacia la necesidad de estar cerca de los trabajadores, gestionando su labor y apoyándolos en sus necesidades, escuchándolas y atendíéndolas. Se puede decir que, dado su perfil de líder afiliativo, según Goleman et al., (2008), algunas de estas características ya las realiza de forma natural. El siguiente rol sería el “Socio-Estratégico” donde se le brindaron herramientas para aunar la estrategia de los RRHH con la del negocio, a través de procesos cuyo fin es hacer contribuciones desde los propios trabajadores, a los objetivos y problemática de su empresa. Esta necesidad de comprender bien su organización desde todos los puntos, además de generar soluciones para cada necesidad por parte de los empleados, estaría en la línea de la visión compartida, que propone Senge (1992), donde se prioriza la idea de compartir una imagen de futuro, como motor de avance entre todos los miembros de la organización. Por último, en el cuarto rol, el líder se transforma en un agente de cambio, aunando el eje de “Personas-Estratégico”, con mirada hacia el futuro. El líder necesita comprender la necesidad de cambio de la empresa e incentiva y promueve a su vez, las herramientas necesarias, para que este cambio pueda darse en los trabajadores. Esto podría traducirse en desarrollar cursos de capacitación para sus empleados en las distintas áreas del negocio, que resulten más vitales.

La necesidad de ser controlador y socio de sus empleados en las distintas áreas, así como, conseguir objetivos cuantitativos (ganancias, menos costos, etc.), como cualitativos (mejor calidad en la producción, trabajar con entusiasmo y agrado, etc.) son los aspectos principales que se trabajaron implementando estos cuatro roles de Ulrich (2009).

### LA EVOLUCIÓN DEL ROL DE RRHH (DAVE ULRICH)



**El gran desafío de las empresas es alinear sus procesos y sistemas de gestión de personas, con la estrategia de la empresa, su cultura y su misión.**

**Figura12:** Cuadro que expresa el *Modelo HR Business Partner*, Dave Ulrich (2009)

El tipo de liderazgo según la situación empresarial y la necesidad de gestión fueron otro punto importante a abordar tanto en el encuentro de reflexión y producción como en los encuentros de coaching individual. Se centró la tarea en desarrollar en el dueño características de un líder resonante. Este tipo de liderazgo, según Goleman et al., (2008), sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva, siendo el optimismo y entusiasmo de sus trabajadores, uno de los signos más evidentes de la gestión del líder. Hasta ese momento no ha sido el caso de los subordinados del dueño. Quizás la causa no haya sido directamente su forma de tratarlos, ya que él suele generar empatía.

Siguiendo con Goleman et al., (2008), la resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo, facilitando movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados, podríamos decir, casi como lo que hacía el dueño.

Para llegar a este tipo de resonancia completa, tanto en el encuentro de reflexión y producción, como durante los encuentros de coaching se trabajó con el dueño en un proceso

de cuatro encuentros, una por dominio, ahondando en los dominios de las competencias individuales y sociales que proponen estos autores.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**TABLA 5:** *Dominios y competencias de la inteligencia emocional.* Adaptado de “*El líder resonante crea más*”. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2008).

Grupo de competencias	Dominio	Competencias	Descripción
Competencia personal	Conciencia de uno mismo	Logro	“Esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia”
		Conciencia emocional de uno mismo	“Conciencia de las propias emociones y su impacto”
		Valoración adecuada de uno mismo	“Reconocer fortalezas y debilidades propias”
		Confianza en uno mismo	“Seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y nuestras capacidades”
	Autogestión	Autocontrol emocional	“Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos”
		Transparencia	“Sinceridad e integridad; responsabilidad”
		Adaptabilidad	“Flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten”.
		Iniciativa	“Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión”
		Optimismo	“Ver el lado positivo de las cosas”
Competencia Social	Conciencia social	Empatía	“Ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que nos preocupan”
		Conciencia de la organización	“Capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de tomas de decisiones” y política de la organización”
		Servicio	“Capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes”
	Gestión de las relaciones	Liderazgo inspirado	“Capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras”
		Influencia	“Utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión”
		Desarrollo de los demás	“Saber desarrollar las habilidades de los demás mediante feedback y la guía adecuada”
		Catalizar el cambio	“Alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección”
		Gestión de los conflictos	“Capacidad de negociar y resolver los desacuerdos”
		Establecer vínculos	“Cultivar y mantener una red de relaciones”
		Trabajo en equipo y colaboración	“Cooperación y creación de equipos”



Se consideró que dentro de la conciencia de sí mismo, las competencias relacionadas con la conciencia emocional, la valoración y la confianza en sí mismo, serían muy importantes para el dueño, ya que él manifestó conocer algo sobre alguna de ellas.

En las relacionadas con la autogestión, el dueño parecía tener un buen autocontrol emocional, transparencia, iniciativa, adaptabilidad y logro, faltándole un poco el optimismo. Se observaron estas características cada vez que se produjo un encuentro y en el relato sobre su experiencia como emprendedor, aún en condiciones muy complejas, por lo que las competencias relacionadas serían menos importantes para trabajar.

Sobre las sociales, que determinan el modo en que las personas se relacionan con los demás, las competencias relacionadas con la conciencia social como la empatía, la conciencia sobre la organización y el servicio, fueron consideradas como menos prioritarias, ya que el dueño reunía grandes rasgos de ellas. Se puso más atención a la gestión de las relaciones, resaltando en especial las competencias relacionadas con el liderazgo inspirado, la influencia, el desarrollo de los demás, catalizar el cambio de sus empleados y sobre todo en el trabajo de equipo y la colaboración, ya que eso resultaría un facilitador para poder delegar, tener más tiempo para sí mismo y disfrutar de una mejor calidad de vida. La competencia relacionada con la gestión de conflictos, se puede considerar que la tenía más desarrollada ya que era un gran mediador entre la encargada de la mañana del mostrador con una actitud de rechazo hacia la homosexualidad y sus dos trabajadores pareja gay que compartían el mismo turno.

Durante el encuentro se le brindó información relevante sobre las características de cada tipo de líder resonante y disonante, propuestas por Goleman et al., (2008), con el objetivo de desarrollar en el dueño un liderazgo situacional, al igual que describe el Modelo de Liderazgo Situacional, planteado por Hersey y Blanchard (1999), quienes manifiestan la importancia de que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y aborde las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Este giro

hacia el liderazgo situacional ayudó al dueño a priorizar la capacidad de asumir el rol más conveniente al contexto, y a su vez le permitió tanto eficacia como poder delegar, generándole un aumento en el rendimiento de su organización y en su calidad de vida.

Gran parte de los estilos de liderazgo descritos por Goleman et al., (2008), junto con las características de visión compartida, que describe Senge (1992), se pueden sintetizar también en los cuatro roles que Covey (2011) propone como indispensables en un líder: modelar la conciencia, facultar, encontrar la ruta y alinear, los cuales se basan en cuatro atributos básicos del líder: la pasión, la conciencia, visión y disciplina, centrándose mucho en la inteligencia emocional al igual que Goleman et al., (2008).

Se consideró que trabajar estas variables intervinientes en el liderazgo, eran una forma de hilar fino en el trabajo individual de coaching con el dueño, donde el punto culminante estaba en la idea de que "El liderazgo es una opción, no una posición" (Covey, 2011, p.153).

**Encuentro de definición de roles y funciones.** En primer lugar el investigador asistió al dueño de la panadería a través de una sesión de coaching para que este pudiera definir la estructura organizacional que a su entender sería la más apropiada, en base al rumbo estratégico definido anteriormente. A partir de esto se desarrollaron dos encuentros para definir roles, perfiles y responsabilidades.

A partir del diagnóstico y teniendo en cuenta la brecha que manifestó el dueño, se consideró fundamental diseñar una estructura organizacional para la panadería. Hasta ese momento, la organización del trabajo se realizaba de manera informal y eso generaba inconvenientes operativos e imposibilitaba la delegación de tareas por parte del dueño.

La presente acción intentó realizar un encuentro con el Gerente para acompañarlo en la descripción de Puestos de trabajo, perfiles, tareas y responsabilidades para cada posición de su panadería compartiéndole distinciones organizacionales que se lo permitan, partiendo de la definición de Mintzberg (1994) que entiende la estructura organizacional como un conjunto

de todas las formas en las que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

A partir de las entrevistas, se pudo explicitar un Organigrama departamental, que el Gerente aún no había diseñado, sin embargo, fue necesario profundizar los alcances de cada posición del mismo.

Chiavenato (2000) define a un puesto o cargo como “una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Se le indagó sobre cuál era el beneficio de la formulación de estos puestos, cómo evitar la duplicidad en funciones hasta evitar modificaciones en la estructura de los mismos, qué características definían a su entender las diferentes responsabilidades.

La descripción de puestos, tomando a Chufen y Sherman (1992) pone por escrito cuáles son los deberes y responsabilidades de un cargo. Las especificaciones del mismo son las características que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades.

Para acompañarlo en la definición de los puestos, tomando a Chiavenato (2000), se indagó en los aspectos extrínsecos e intrínsecos que responden a cuatro preguntas básicas: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo Hace? ¿Cómo lo hace? y ¿Para qué lo hace?.

Los factores intrínsecos definen:

- Nombre del puesto
- Posición del puesto en el organigrama
- Contenido del cargo
- Tareas o funciones
- Los factores extrínsecos definen:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

Para el contenido del encuentro de reflexión y producción también se le brindó la definición de Gómez Mejía (1996) que define cuatro elementos importantes en una descripción de puestos: información de identificación, resumen de puestos de trabajo, cometidos y responsabilidades, por último, especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto.

La información de la identificación tiene que ver, con ubicar el puesto dentro del organigrama, para ello se validará el organigrama que se ha generado a partir de los conversado con él.

En el resumen de puestos de trabajo, se sintetizan las responsabilidades y objetivos del puesto, rol dentro de la estructura organizacional y su importancia estratégica.

Respecto a cometidos y responsabilidades, se acompañó en la definición del qué, cómo y por qué se debían desarrollar determinadas responsabilidades. Se invitó a listar las actividades y redactar con el verbo ejemplo: Amasar el pan etc. Cabe señalar que fue muy importante definir las herramientas y procedimientos a utilizarse para realizar la tarea.

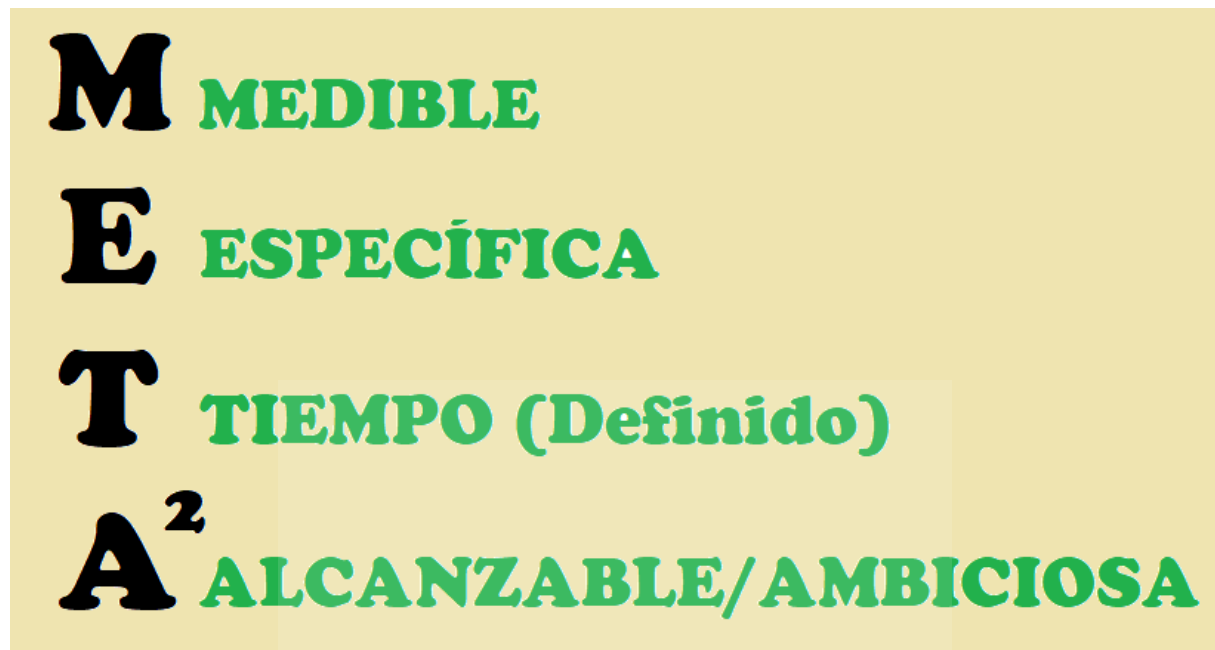
En cuanto a la definición de especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto, se asistió a ubicar las características o especificaciones del trabajador que debe ocupar la posición. Estas características constaron de conocimiento, técnicas y habilidades indispensables para el puesto, tales como: requerimientos de formación, experiencia, requerimientos de conocimientos específicos, requerimientos de personalidad, y/o requerimientos de habilidad manual. Por otra parte, habilidades físicas, por ejemplo, si

requieren un determinado esfuerzo físico, o si hay condiciones del medio de trabajo que pueden afectar (ejemplo: polvo).

### **Actividades objetivo 3:**

En esta actividad el investigador asistió al dueño de la panadería para facilitarle la definición de los objetivos e indicadores de gestión para la revisión del rumbo estratégico de la empresa. A tal fin se eligió realizar 4 encuentros de reflexión y producción en donde se compartieron distinciones para mejorar la calidad del pensamiento (Garay Linares, 2014) y se realizó solo con el gerente-dueño de la empresa como proceso de externalización del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999) del rumbo estratégico de negocios que tenía él mismo para definir indicadores que contribuyan a la evaluación de los resultados obtenidos y la eficiencia de las actividades. Estos objetivos e indicadores se comunicarían en las actividades del objetivo 4 y allí podrían ponerse en discusión con el resto de colaboradores con el fin de alinear la organización, recordando que se eligió trabajar primero con el dueño de “Le croissant” para que éste pueda desarrollarse como líder “con un fin en mente” (Covey, 2010).

El slogan clave, que dio dirección a este encuentro fue: “solo se puede mejorar aquello que se define y se puede medir”. Tal como se detalló en el diagnóstico organizacional de la panadería se pudo observar que la toma de decisiones se hacía de forma intuitiva y de acuerdo a la mirada subjetiva del gerente de la panadería. Tal como expresó el dueño en las entrevistas no estaba muy seguro de cómo calcular márgenes de ganancia, reducir costos, utilizar la capacidad ociosa de las maquinas fuera de actividad, etc. Asimismo, no contaba con información que le dé una idea general de cómo estaba marchando su negocio ni hacia dónde debió llegar para asegurar la continuidad de su empresa. Desde el coaching se pudo considerar que una vez definido el rumbo estratégico (ver actividad 1), el dueño estaría en condiciones de diseñar objetivos con las características “META 2”.



**Figura 13:** Definición de objetivos meta 2

A partir de ello se construyeron indicadores que lo ayudaran en la gestión efectiva y eficiente de su negocio ya que a partir de eso podría declarar una brecha de efectividad entre el estado actual y el estado deseado (Kofman, 2001).

Tomando la definición de Atehortúa Hurtado (2005), los indicadores representan una medida o expresión cuantitativa, que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas. Si bien traen información sobre la toma de decisiones sobre hechos pasados, sirven para tomar decisiones en el presente y futuro ya que detectan y prevén desvíos en el logro de objetivos. Teniendo en cuenta esta definición se le aportó al gerente cuáles eran los beneficios de utilizar indicadores. Según Salgueiro (2001) permiten controlar y conocer la evolución de la compañía, ya que:

- Indican a todos los miembros de la organización cuales son las actividades críticas en las que se debe poner el foco.
- Se satisfacen de mejor forma las expectativas de los clientes.
- Mejora la toma de decisiones estableciendo un punto de partida y una meta a alcanzar.
- Permite conocer las áreas débiles que necesitan atención.

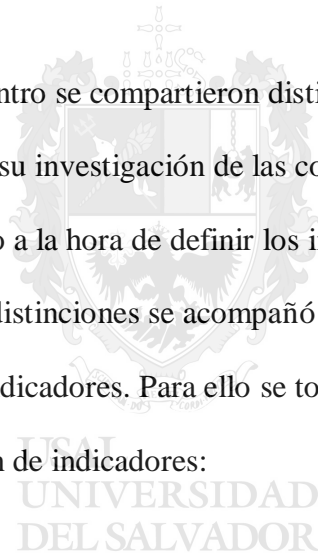
- Permiten planificar a corto, mediano y largo plazo.

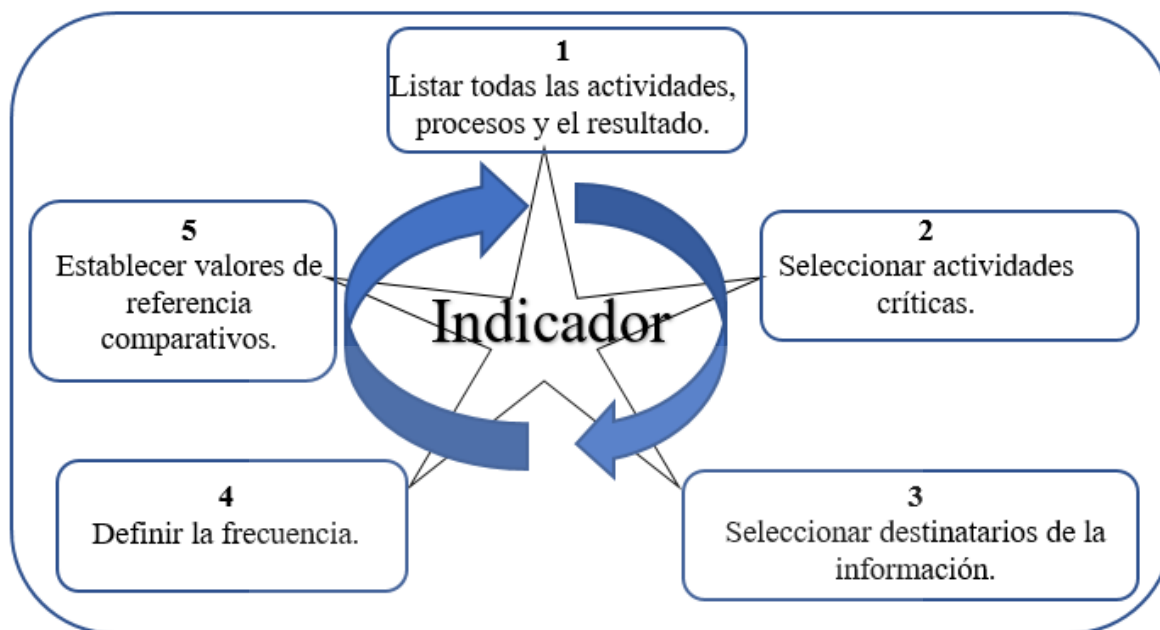
Como tercera actividad se ahondó con el dueño aquellas características que un indicador debe reunir para que sea un instrumento útil para la toma de decisiones, las cuales serían:

- Se debe poder identificar y medir fácilmente.
- Solo se debe medir aquello que es importante.
- La persona a cargo de la construcción del indicador debe entender qué y para qué se mide.
- Los indicadores deben operar y deben ser interpretados desde un enfoque sistémico de la organización.

En ese momento del encuentro se compartieron distinciones sobre el modelo que Leonard Berry (2000) describe en su investigación de las compañías de servicio más para mejorar la calidad del pensamiento a la hora de definir los indicadores (Garay Linares, 2014).

Luego de compartidas las distinciones se acompañó al gerente a transitar por las distintas etapas de formación de indicadores. Para ello se tomaron las etapas sugeridas por Salgueiro (2001) para la definición de indicadores:





**Figura 14:** Definición de indicadores.

1. Listar todas las actividades, procesos y el resultado, que se espera obtener de ellas.  
Por ejemplo, retomando la brecha, al dueño le era útil tener un indicador de volumen de ventas.
2. Seleccionar aquellas actividades, que sean críticas para la organización.
3. Una vez listadas y priorizadas las actividades se seleccionaron los destinatarios de la información.
4. Teniendo en cuenta quien lo utilizará, se definió la frecuencia con la cual se emitió el indicador.
5. Como último paso, se estableció cuáles eran los valores de referencia con respecto a los cuales se compararon los indicadores obtenidos.

#### **Actividades objetivo 4:**

Como se ha señalado hasta este punto se puede observar que quienes lideran las organizaciones pasan por una tarea muy ardua al pensar, planificar, ejecutar y comunicar hacia adentro la visión de su estrategia de negocio. Es por eso que fue necesario incluir una



estrategia de comunicación del diseño del rumbo estratégico (dos encuentros) que favorezca la visión compartida, siendo esta una acción fundamental: compartir una imagen del futuro que se procura crear (Senge, 1992).

Comunicar es un acto fundamental que hace a la empresa competitiva. Si esa comunicación es efectiva y eficaz se torna necesaria para que sus directivos logren transmitir adecuadamente al equipo humano sus retos y objetivos (Garrido, 2009). Comunicar la visión, misión, filosofía, valores, roles, funciones y políticas que conlleva la estrategia de negocio se constituye un acto fundamental para el logro de las metas de la organización. Esto es vital tanto como las perspectivas financieras, de recursos humanos, ventas e investigación, desarrollo e innovación (Garrido, 2009).

Las acciones de comunicación y seguimiento de objetivos para la corrección de los desvíos del diseño del rumbo estratégico de negocios se diseñaron con el gerente para:

1. Explicitar el rumbo estratégico de negocios diseñado y su pensamiento detrás de las afirmaciones.
2. Propiciar una organización y una planificación que garantice el máximo aprovechamiento de los recursos de la organización.
3. Generar adhesión al rumbo estratégico de negocios diseñado, explorando el sistema de responsabilidad mutua.
4. Valorizar el trabajo en equipo para el logro de las metas organizacionales.
5. Compartir distinciones de coaching sobre el trabajo de equipos de alto rendimiento para que pueda implementar una dinámica de grupo explícita y así programar reuniones periódicas de comunicación y planificación que promuevan la alineación.

Dichos talleres se desarrollaron en dos encuentros, con todos los colaboradores de la panadería, llevados a cabo los viernes 12 y 19 de agosto de 2016, en una quinta reservada por el dueño de la panadería, jornadas donde solo se desarrollaron las actividades de producción y

distribución de pan matinales y se aprovechó para compartir un almuerzo de camaradería.

Esto generó un clima muy positivo para el futuro trabajo.

### **Actividad de cierre**

La actividad de cierre tuvo lugar el martes 30 de agosto de 2016 en la oficina que el dueño tiene en la panadería; la misma consistió de un repaso con la documentación en mano que se había preparado, del diagnóstico, haciendo hincapié en la brecha solicitada y luego de leer los diversos documentos generados para su logro, se le solicitó a Miguel que realice un breve feedback sobre cómo fueron impactando a lo largo del proceso las acciones implementadas.

El gerente manifestó sentirse agradecido por las acciones realizadas y, desde su observador señaló que:

Pudo tener una idea definida del rumbo de su organización, ya que antes eran ideas más vagas pero que al poder leerlas en un documento, ya se le estaban generando nuevas para poder evolucionar más; fue para él según sus dichos una experiencia renovadora de sus motivaciones ya que comenzaba a observar otro clima de trabajo y que según el perfil de liderazgo diseñado para este momento del rumbo de la organización le abría nuevos canales de trabajo y comunicación con sus empleados. En ese momento también enfatizó en que el trabajo de descubrir la Visión le dejaba pendiente el hecho de hacer más foco en solo el proceso de elaboración y no diversificarse con el local de atención al público, él creía que de esa manera podía trascender mejor en el logro de sus objetivos. También señaló que la definición y comunicación de los puestos de trabajo junto con los indicadores de control de calidad mejoraron el trabajo ya que todos sabían qué era lo que estaban haciendo y qué metas, qué calidad tenían que alcanzar y que eso a la hora de evaluar el desempeño del equipo le resultaba una herramienta invaluable. Por último, haber sistematizado el tipo de reuniones que

iban a tener a partir de ese momento le parecía un organizador esencial para la dinámica del grupo.

## **Resultados**

### **Resultados Directos**

El proceso de intervención finalizó en agosto de 2016. Para el cierre se prepararon los datos que reflejaban los documentos y aprendizajes obtenidos en las diferentes actividades, a partir de eso se realizó un análisis según los objetivos específicos planteados anteriormente y se compartió en la reunión de cierre con el dueño de la panadería ya que era quien había definido la brecha de aprendizaje.



**Tabla N°6:** Resumen orientativo de resultados según objetivos.

<b>Fechas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>
Abril de 2016.	Clarificar y definir una misión, visión y valores para “le Croissant”.	Encuentros de coaching personal con el dueño de la organización.  Encuentros para definir el rumbo estratégico deseado.	Definición de la misión, visión y valores con fecha abril de 2016. Anexo A
Mayo 2016.	Definir roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.	Encuentro de definición del liderazgo requerido para esta etapa.  Encuentro de coaching sobre brecha de liderazgo con el dueño.  Encuentro de revisión y definición de la estructura.	Elaboración de una descripción del alcance del rol y responsabilidades de cada miembro del equipo, con fecha mayo de 2016. Anexo B.
Junio de 2016.	Establecer objetivos a corto y mediano plazo para el equipo.	Encuentro sobre definición de objetivos e indicadores de gestión.	Definición de los objetivos del equipo a corto y mediano plazo alineados a la visión, con fecha a julio de 2016. Anexo C
Julio 2016	Definir un procedimiento para realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos fijados.	Talleres de comunicación y alineamiento con el equipo de colaboradores.	Definición de un procedimiento para hacer seguimiento del cumplimiento de objetivos fijados. Anexo D
Agosto 2016		Reunión de Evaluación de todo el proceso	Anexo E

Objetivo 1: Clarificar y definir una misión, visión y valores para “le Croissant”.

Se considera el logro de este objetivo ya que se definieron la misión, visión y valores que fueron plasmados en un documento, como se presenta a continuación en el Anexo A.

Esta primer actividad resulto ser muy importante para el dueño de “Le Croissant”, según afirmó al cierre de la intervención, ya que aprendió que tenía una idea clara de lo que quería pero que estaba diversificándose de su proyecto inicial; él deseaba tener una panificadora y en su visión a futuro se veía solo produciendo diferentes tipos de pan y no le interesaba tanto el rumbo que estaba tomando su organización con respecto al despacho de confituras, tortas, sándwiches, etc.; se veía a 10 años administrando solo una panificadora, incluso se le ocurría un tipo de pan congelado pre horneado para producir, pero en ese momento decidió sostener la rama de despacho al público y así estudiar esta nueva oportunidad. Descubrió también que para llegar al lugar deseado es necesario tener esa visión clara y escrita, como si se tratara de un objeto para poder luego trabajarlo, perfeccionarlo y que al haberlo hecho comenzaba un nuevo camino de replantearse a futuro el negocio.

Al respecto un empleado mayormente encargado de la preparación de pedidos en general señaló: “Hemos visto un cambio con respecto a cómo eran las cosas antes del trabajo que hiciera Miguel con usted, ya que Miguel comenzó a darnos ideas claras sobre lo que quería hacer con los productos de la panadería, de hecho esto nos hizo pensar que cada cosa que hacíamos podía influir en un mejor servicio a los clientes, como conversamos en esos encuentros en la quinta y que eso nos iba a hacer retener más a los clientes y de esa forma vender un poco más. Para mi fue importante saber hacia dónde íbamos, me hizo sentir más seguro con respecto a la estabilidad de esta empresa y me entusiasmó más la idea de saberme útil dentro de un plan, antes daba lo mismo total no sabíamos más que para producir y la cosa moría ahí, hicieras las cosas bien o mal. Después me sentí más comprometido”. (J. Nieto, comunicación personal 27 de diciembre, 2018).

Otro colaborador expresó: “los clientes comenzaron a aumentar, la calidad de nuestros productos en principio se mantuvo y luego mejoraron ya que comenzamos a hacer aportes sobre qué era lo mejor para la panadería teniendo en cuenta lo que el dueño pretendía y el

plan que tenía para nosotros. Una cosa que sobre todo vale la pena señalar, en ese momento se disparó la inflación e igualmente pudimos sostener el negocio ya que teníamos claro a dónde queríamos llegar a pesar del problema económico; no es lo mismo saber hacia dónde vas cuando hay problemas, te da esperanzas, puedes esperar”. (C, Di Falco, comunicación personal, 29 de diciembre, 2018).

Objetivo 2: Definir roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.

Se considera el logro de este objetivo ya que se describió el alcance de los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo y a partir de ello se elaboró un documento que constó con dos partes, uno para el líder o dueño donde se expresaba claramente como estrategia el tipo de liderazgo a desarrollar en ese momento del proceso de crecimiento de la organización y otro para su posterior comunicación a los colaboradores donde se detallaban los roles y responsabilidades necesarios, como puede observarse en el Anexo B.

Con respecto a este objetivo Miguel señaló que aprendió a diseñar el tipo de liderazgo que era conveniente desarrollar en el momento adecuado al rumbo de la organización y que esto no es algo que se deba dejar al azar. Por otro lado, señaló también que fue importante para él haber hecho la distinción de qué pretendía para cada puesto de trabajo y cuáles eran las responsabilidades, ya que esto era un primer indicador para evaluar el desempeño de sus colaboradores en relación al rumbo organizacional.

Un colaborador señaló que luego del trabajo que realizara el dueño de la panadería de definición de roles y funciones, “cada uno pudo tener bien en claro qué pretendían de uno, para aportar con claridad lo que corresponde a su trabajo; antes esto estaba librado a lo que cada uno suponía, incluso cada tanto se acercaba Miguel y le iba diciendo cosas diferentes, esto confundía porque por ahí te decía, vos solo ocupate de saber bien cuánto de harina o cuánto de levadura mezclar para la masa, pero después te pasaba a atender una semana al

público, y ahí tenés que saber mucho más que cuánto de harina o levadura”. (C, Di Falco, comunicación personal, 29 de diciembre, 2018).

Otro colaborador añadió: “después que tuvimos las reuniones en la quinta todo estaba más claro, sabíamos a dónde apuntaba el trabajo que estábamos realizando e incluso facilitó las cosas para cuando nos hacían cambiar de rol porque era necesario. No era lo mismo saber lo que estabas haciendo a no saberlo”. (J. Nieto, comunicación personal 27 de diciembre, 2018).

Objetivo 3: Establecer objetivos a corto y mediano plazo para el equipo.

Con respecto a este objetivo se puede dar como cumplido ya que se definieron los objetivos del equipo a corto y mediano plazo alineados a la visión, se elaboró el documento y luego se compartió con el equipo de colaboradores; en ese momento surgieron nuevos aportes de parte de estos para reformular alguno de estos objetivos.

Para este objetivo, el investigador aportó distinciones que en principio fueron difíciles de abordar para el líder de la panadería ya que si bien tenía algunas ideas sobre qué es un objetivo y qué indicadores señalaban su logro, nunca lo había pensado en forma específica, mensurable, realizable, realista y en un tiempo determinado (SMART). Descubrió que los valores de referencia que él tenía sobre los mismos no eran del todo concretos, mensurables, observables; para poder mejorar este punto de vista el dueño se propuso y llevó a cabo tres reuniones con otros dueños de panadería y así pudo tener una referencia un poco más realista sobre indicadores de suma importancia para el rubro panadero en particular. También expresó que esta actividad le sirvió para tener claro cuál era el estándar de calidad al cual aspirar en relación al equipo de trabajo, al tipo de producto obtenido y a la atención al cliente deseada, elementos que alimentan una sinergia para el logro del rumbo deseado. (ver Anexo C).

Uno de los colaboradores comentó: “Me sirvió porque me fue de mucha utilidad a la hora de desarrollar mis capacidades y también mis acciones, conocer hacia dónde tenía que

apuntar cada una de nuestras acciones como equipo, me orientó hacia dónde llegar con las cosas que hacía. Creo que siempre es importante saber cuál es el objetivo a mediano y cuál es el objetivo a corto plazo de cada una de las labores que tenga. Con el tiempo nos permitió saber que estábamos cumpliendo esas metas que nos transmitiera Miguel en esas jornadas en la quinta”. (J. Nieto, comunicación personal 27 de diciembre, 2018).

Otro colaborador comentó: “Me sirvió porque me ayudó a tomar protagonismo a la hora de actuar y no sólo acatar con la cabeza gacha lo que te dicen que tenés que hacer, hace que la cosa sea tuya, como si fueras un poco el dueño vos también entonces defendés más la cosa, el negocio, el trabajo, te cuidás más. Recuerdo que aportamos mucho para volver a definir esos objetivos a mediano y largo plazo, es participar desde otro lugar, para mí fue de gran utilidad porque de esa forma fueron mis objetivos dentro del equipo de trabajo”. (C, Di Falco, comunicación personal, 29 de diciembre, 2018).

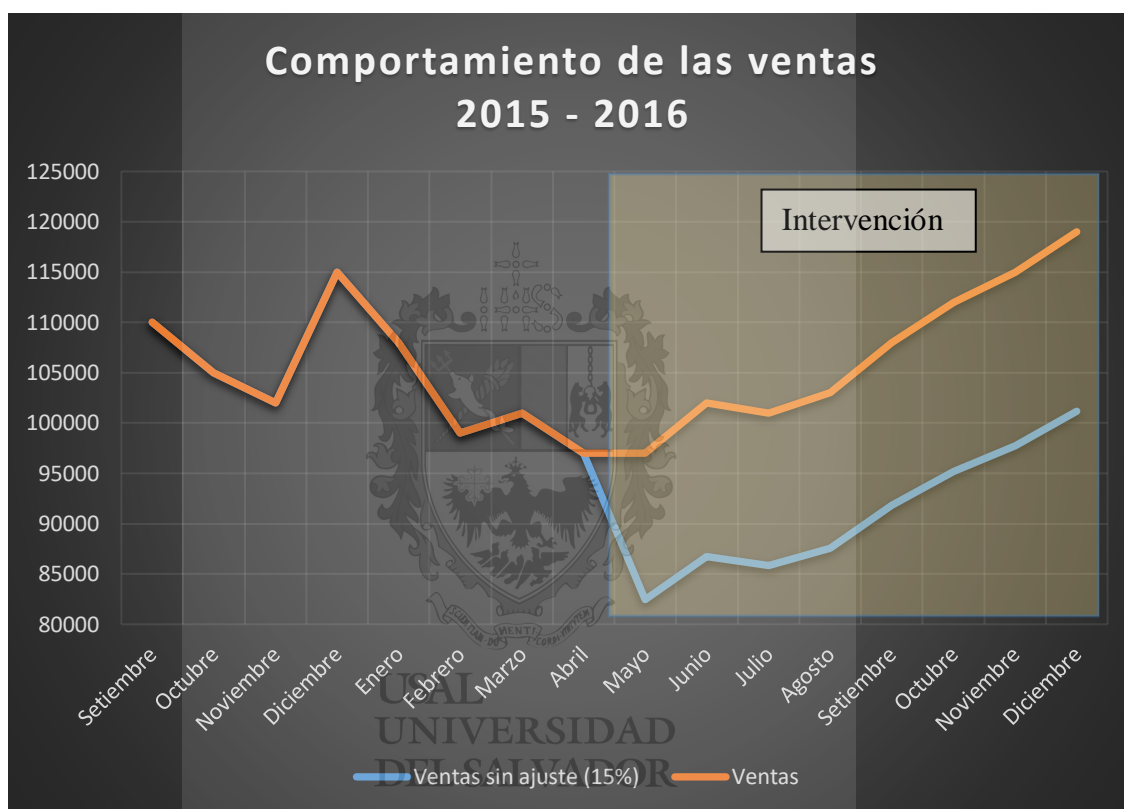
Objetivo 4: Definir un procedimiento para realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos fijados.

Este objetivo se cumplió ya que se pudo definir el procedimiento que se expresó en un cronograma de reuniones con una dinámica de grupos explícita y roles para garantizar el logro de los objetivos que cada una presentaba. Este fue un aprendizaje que el líder de la panadería asumió para sistematizar en una reunión de equipo mensual con la finalidad de poder evaluar el rumbo de la organización, comunicar las brechas que se presentaran entre el rumbo deseado y el real y así como equipo poder trabajar en las mejoras necesarias.

Otro resultado directo según la documentación facilitada por el dueño de la panadería fue la reposición de las ventas en el período mayo-diciembre de 2016, hacia fin de ese año (figura 14), cambiando la tendencia negativa que traía el negocio al inicio de la intervención, en un período desventajoso para este tipo de comercio debido a la retracción en el consumo de la



población generadas por la inflación, que en ese período alcanzó el 16.5%, índice de precios al consumidor (IPC) que elabora el Congreso de la Nación. El dueño de la panadería hizo un ajuste del 15% del valor de sus productos para la venta con el propósito de sostener un precio competitivo.



**Figura 14:** Flujo de las ventas en el año de la intervención, valores expresados en \$.

Cabe señalar que no llevaban registros de ventas discriminando cantidades versus precios, lo que produce una dificultad para poder identificar si el incremento en las ventas se debe al factor precio con ajuste por la inflación o al factor cantidad; por tal motivo se discrimina en la figura el desarrollo de ellos valores de las ventas sin el 15% ajustado por Miguel.

Un colaborador expresó: “el trabajo luego de aquellas jornadas cambió bastante, había otro clima, a veces nos mirábamos y nos reíamos pensando que antes las cosas eran hasta más

tediosas ya que todo daba lo mismo. Las reuniones que teníamos una vez al mes fueron interesantes, se vivía camaradería; si bien tardábamos como media hora en comenzar, eso ya era parte de la reunión ya que siempre rotábamos los roles para ver quién preparaba algo para compartir, quién se encargaba de buscar alguna anécdota graciosa, ese era un rol, para contar sobre el mes que había pasado, quién era el secretario que llevaba adelante el libro de actas de la reunión y todos nos esforzábamos por hacer esos roles de la mejor manera”. (C, Di Falco, comunicación personal, 29 de diciembre, 2018).

Otro colaborador añadió: “cuando Miguel decidió que lo mejor para la empresa era especializarnos en la producción de pan, en principio nos shockeó la noticia, pero luego comprendimos que era lo mejor ya que teníamos más posibilidades de crecer, producir más sin diversificarnos tanto; allí surgieron nuevas ideas y nos acoplamos fácilmente. Creo que aprendimos a trabajar como un equipo donde estaba clara la forma de trabajar e interactuar porque todo estaba escrito, incluso dejábamos por escrito los roles para las próximas reuniones”. (J. Nieto, comunicación personal 27 de diciembre, 2018).

### **Resultados Indirectos**

Como primer resultado indirecto fue la generación de un clima positivo entre el equipo y en relación con el líder de la organización, un clima de camaradería que pudo observarse por el investigador en los talleres realizados. Los colaboradores de Miguel se mostraron más dispuestos a involucrarse en sus tareas al saber claramente de qué trataban ellas y qué se esperaba de ellos.

Como segundo resultado se puede señalar que el dueño de “Le Croissant” al externalizar su idea del negocio, halló un nuevo rumbo al cual, luego de un año y a finales de 2017 dio un giro y se dedicó solamente a la producción y distribución de pan, poniendo toda la energía de la organización en este mismo y cerrando la rama de atención al público y producción de confituras, sándwiches, etc. A partir de este descubrimiento se le abrieron nuevas brechas para

cubrir en relación a la redefinición de su empresa pero que se vieron apalancadas con los aprendizajes logrados en la presente investigación.

### **Aprendizajes y Recomendaciones**

Como primer aprendizaje de este trabajo se puede señalar que el proceso de cambio no comienza con la implementación de las acciones planificadas, comienza desde el primer día en que la organización o sus responsables aceptan la intervención de quien investiga; las entrevistas, las observaciones, el hecho de que las personas componentes de la organización den cuenta de una presencia nueva que camina su misma geografía con el fin de la mejora, genera un clima de incertidumbre que ya es motor de cambio. La metodología empleada para la investigación también fue clave para esto, la investigación-acción desde su finalidad de resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas aportando y brindando información para la toma de decisiones (propicia el cambio, transforma la realidad y hace que las personas se concienticen de su papel en ese proceso de transformación).

Un segundo aprendizaje es que no hay cambio alguno que se lleve a cabo sin declarar una brecha de aprendizaje, en este caso, las indagaciones llevaron a Miguel como líder y dueño de la panadería a replantearse su visión de negocios y a partir de allí fijar metas y acciones para el logro de un plan.

Un tercer aprendizaje tiene que ver con la importancia de externalizar el plan, ponerlo en palabras para tener una mirada crítica del mismo y poder comunicarlo con claridad a sus colaboradores y permitir una afiliación de ellos.

Un cuarto aprendizaje tiene que ver con descubrir que las organizaciones requieren un rumbo de negocios claro, sean Pymes o grandes empresas, ya que esto les permite desarrollar sus metas más efectivamente.

En relación a los aprendizajes del investigador:

- Es muy importante tener una regularidad con la investigación, no “dejarla caer” en el tiempo ya que el diálogo interno constante al momento de desarrollar el cuerpo del texto de la misma, genera nuevos interrogantes y nuevos desafíos; algunas veces se produjeron baches en el tiempo que generaron mayor incertidumbre y olvido en algunos detalles que pueden ser importantes para el análisis
- Durante la investigación se dieron numerosos momentos de desencuentro con el dueño de la organización quien se encontró con una presencia firme del investigador y eso le ayudó, según los dichos de Miguel, a replantearse sus propios planes en relación con el negocio. La perseverancia así tiene sus frutos y hace que el acompañamiento del Coach Organizacional sea efectivo.
- Las consultas constantes a profesores, compañeros de maestría, otros coaches y profesionales afines al trabajo organizacional ha ayudado al investigador a conocer otros puntos de vista, cambiar su observador y por supuesto a ampliar su aprendizaje en el camino del Coaching Organizacional.

Con respecto a lo descripto se recomienda tener regularidad y constancia en la elaboración del informe de la investigación, perseverancia en la presencia y acompañamiento de la organización y frecuencia en la consulta a otros observadores externos a la investigación.

### Referencias Bibliográficas

- Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Atehortúa Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Grupo Regional ISO. Antioquía: Universidad de Antioquía.
- Barg, Víctor E. (2007). *El comportamiento organizacional y el alineamiento cultural en las organizaciones eficientes*. Buenos Aires: CMCE.
- Berry, Leonard. (2000) *Como descubrir el alma del servicio, los nueve motores del éxito empresario sostenido*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Ed. Colombia: McGraw Hill.
- Chruden, H y Sherman, A. (1992). *Administración de Personal*. México: Continental
- Covey, S. (2011). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Madrid: Paidós Ibérica.
- De Gregori, W, (1984). *Cibernética Social*. Bogotá: ISCA Ed.
- Echeverría, R. (s.f.). *La Empresa Emergente*. Buenos Aires: Granica
- Flores, F. (1993). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Garay Linares, (2014). *Facilitación y toma de decisiones*. Buenos Aires: Apuntes para la materia “Coaching y Facilitación de Procesos Grupales” de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional USAL
- Garrido, F. J. (2009). *Comunicación de la estratégica. La responsabilidad está en la dirección*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Goleman, D., Boyatzis, R., MCKEE, A. (2008): *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.

- Gómez Mejía, L. (1996), *Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (2010).  
*Metodología de la Investigación* (cuarta edición). México, Iztapalapa: Mc Graw-Hill.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations*. México: Mc Graw Hill
- Kofman, F. (2001): *Metamanagement*. Buenos Aires: Gránica.
- Lazzati, S. (1997): *Anatomía de la organización*. Buenos Aires: Macchi.
- Laveglia, E. ( 2014). *Cómo construir una marca exitosa sin publicidad*. Buenos Aires: Pluma digital.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Mintzberg, H. ( 1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Madrid: Prentice-Hall
- Mintzberg, H. (2000). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Nonaka, I y Takeuchi H. (1999) *La Organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Rieznik, H. (2012): *El rol laboral hoy*. Buenos Aires: *Apuntes para la materia Cambio Cultural y Aprendizaje Organizacional*” de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional USAL
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Senge, P. (1992): *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica.*

Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

Taylor, C. (2006). *La cultura del ejemplo.* Buenos Aires: Aguilar

Ulrich, D. (2009): *Código del nuevo líder.* Madrid: Ed. Lid.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Anexo A****Panadería Le Croissant****Misión:**

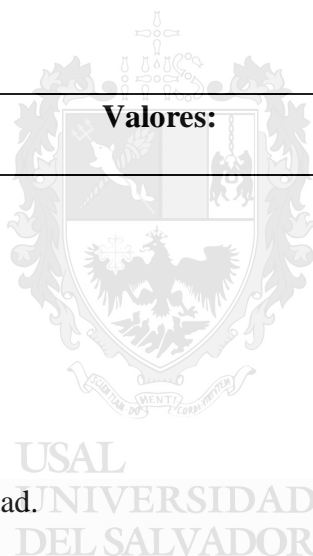
Proveer a los clientes productos panificados que los satisfagan, de buena calidad combinando sabor, buen precio y presentación.

**Visión:**

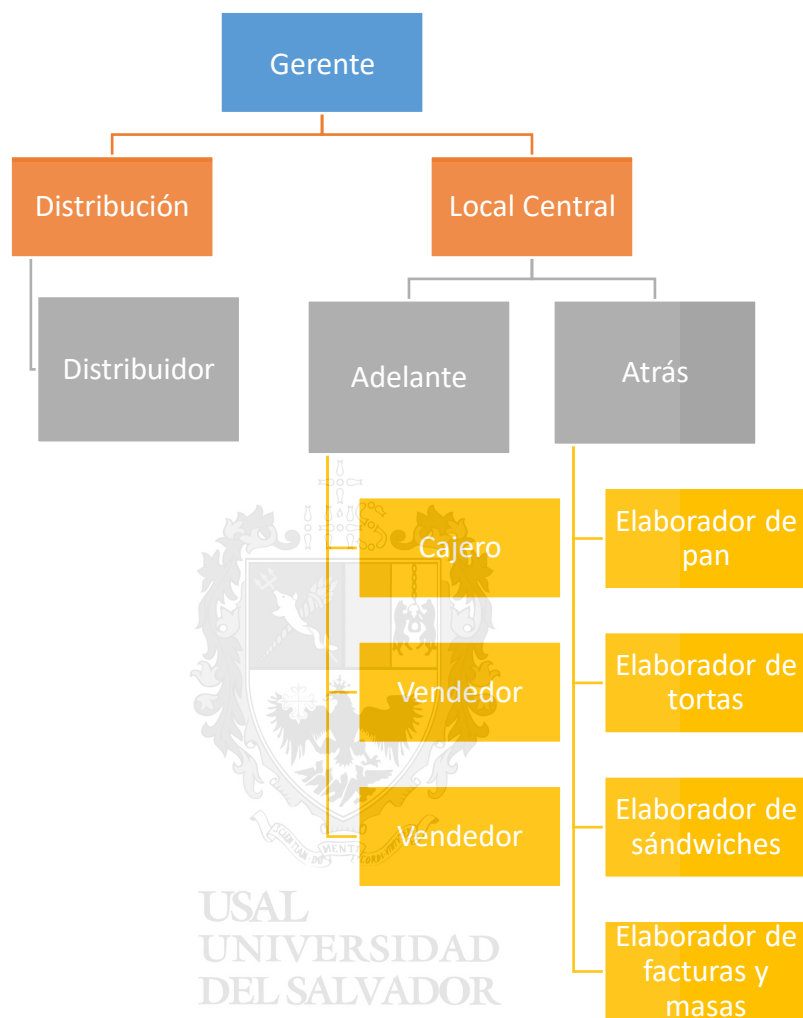
Organización líder en producción y distribución de panificados que alimenta a la sociedad generando bienestar para sí y para sus clientes.

**Valores:**

- Buena calidad a bajo costo.
- Productos diversos
- Rico sabor.
- Solución para las urgencias
- Pertenencia y responsabilidad.
- Conformidad del cliente
- Cuidar el medio ambiente
- Seguridad de nuestros empleados y comunidad.
- Trabajo en equipo
- Respeto





**Anexo B****Descripción de Roles y Responsabilidades de la Empresa****Organigrama Diseñado**

Nombre del puesto	GERENTE
<b>Contenido del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus funciones son dirigir, controlar, coordinar, planificar, organizar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la organización, contratar al personal adecuado.</li> </ul>
<b>Tareas o funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li> <li>Generar metas de proceso.</li> <li>Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li> <li>Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li> <li>Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</li> <li>Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal y contable.</li> <li>Llevar adelante el registro de las actividades.</li> </ul>
<b>Requisitos intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, manejar números y operaciones,</li> <li>claridad de lenguaje,</li> <li>conocimientos del proceso de elaboración, producción y distribución de los productos de la panadería. Empatía.</li> <li>Estudios especializados en panadería y superiores.</li> </ul>
<b>Requisitos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.</li> </ul>
<b>Responsabilidades implícitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones.</li> <li>Orientación.</li> <li>Supervisión.</li> <li>Contactos personales.</li> <li>Exactitud.</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina, con pc, buena higiene, preparada para la atención e proveedores y clientes. Buena presencia en su vestimenta.</li> </ul>

Nombre del puesto	ELABORADOR DE PAN Y OTROS (PAN RALLADO, TOSTADAS).
<b>Contenido del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer con detalle el método de elaboración de distintos tipos de pan</li> </ul>
<b>Tareas o funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparado de la masa base.</li> <li>Elaboración del bollo.</li> <li>Presentación en latas de los bollos.</li> <li>Aumento del volumen de la masa,</li> <li>Horneado.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acabado del pan.</li> <li>• Estoqueado del producto finalizado.</li> </ul>
<b>Requisitos intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios básicos.</li> <li>• Capacitación en la tarea.</li> <li>• Buena capacidad de resolución de problemas inherentes a la elaboración del pan.</li> </ul>
<b>Requisitos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez, se trabaja con tiempos ajustados.</li> <li>• Habilidad con las manos.</li> <li>• Buena forma física: poco espacio, mucho rato de pie y movimientos veloces y precisos.</li> </ul>
<b>Responsabilidades implícitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armado de la masa</li> <li>• Cuidado del bollo.</li> <li>• Cuidado del eleve</li> <li>• Manipulación higiénica.</li> <li>• Horneado a punto (ni quemado ni crudo).</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar ropa de protección,</li> <li>• Bata blanca</li> <li>• Delantal</li> <li>• Gorro de cocinero.</li> <li>• Cabello recogido,</li> <li>• Zapatos adecuados.</li> </ul>

<b>Nombre del puesto</b>	<b>ELABORADOR DE TORTAS</b>
<b>Posición del puesto en el organigrama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer con detalle el método de elaboración de distintos tipos de tortas.</li> </ul>
<b>Contenido del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer con detalle el método de elaboración de distintos tipos de tortas.</li> </ul>
<b>Tareas o funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparado de la base, bizcochuelo, queso crema, maza cereal. etc.</li> <li>• Horneado según la base.</li> <li>• Rellenado.</li> <li>• Decoración.</li> <li>• Presentación final con bandeja.</li> <li>• Estoqueado del producto finalizado.</li> </ul>
<b>Requisitos intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios básicos.</li> <li>• Capacitación en la tarea.</li> <li>• Buena capacidad de resolución de problemas inherentes a la elaboración de tortas.</li> </ul>
<b>Requisitos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad con las manos.</li> <li>• Cuidado de la higiene personal.</li> <li>• Buena forma física: poco espacio, mucho rato de pie y movimientos veloces y precisos.</li> <li>•</li> </ul>
<b>Responsabilidades implícitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armado de la base.</li> <li>• Rellenado y decoración.</li> <li>• Manipulación higiénica.</li> </ul>

<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar ropa de protección,</li> <li>• Bata blanca</li> <li>• Delantal</li> <li>• Gorro de cocinero.</li> <li>• Cabello recogido,</li> <li>• Zapatos adecuados.</li> </ul>
-------------------------------	--

<b>Nombre del puesto</b>	<b>ELABORADOR DE FACTURAS Y MASAS.</b>
<b>Contenido del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer con detalle el método de elaboración de distintos tipos de facturas y masas.</li> </ul>
<b>Tareas o funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparado del bollo.</li> <li>• Confección de formato.</li> <li>• Decoración.</li> <li>• Presentación final en la lata.</li> <li>• Horneado.</li> <li>• Estoqueado del producto finalizado.</li> </ul>
<b>Requisitos intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios básicos.</li> <li>• Capacitación en la tarea.</li> <li>• Buena capacidad de resolución de problemas inherentes a la elaboración de facturas.</li> </ul>
<b>Requisitos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez, se trabaja con tiempos ajustados.</li> <li>• Habilidad con las manos.</li> <li>• Buena forma física: poco espacio, mucho rato de pie y movimientos veloces y precisos.</li> </ul>
<b>Responsabilidades implícitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armado de la masa</li> <li>• Cuidado del bollo.</li> <li>• Cuidado del eleve</li> <li>• Manipulación higiénica.</li> <li>• Horneado a punto (ni quemado ni crudo).</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar ropa de protección,</li> <li>• Bata blanca</li> <li>• Delantal</li> <li>• Gorro de cocinero.</li> <li>• Cabello recogido,</li> <li>• Zapatos adecuados.</li> </ul>

<b>Nombre del puesto</b>	<b>ELABORADOR DE SÁNDWICHES.</b>
<b>Contenido del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer con detalle el método de elaboración de distintos tipos de Facturas.</li> </ul>
<b>Tareas o funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparado del bollo.</li> <li>• Confección de formato.</li> <li>• Decoración.</li> <li>• Presentación final en la lata.</li> <li>• Horneado.</li> <li>• Estoqueado del producto finalizado,</li> </ul>

<b>Requisitos intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios básicos.</li> <li>• Capacitación en la tarea.</li> <li>• Buena capacidad de resolución de problemas inherentes a la elaboración de facturas.</li> </ul>
<b>Requisitos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez, se trabaja con tiempos ajustados.</li> <li>• Habilidad con las manos.</li> <li>• Buena forma física: poco espacio, mucho rato de pie y movimientos veloces y precisos.</li> </ul>
<b>Responsabilidades implícitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armado de la masa</li> <li>• Cuidado del bollo.</li> <li>• Cuidado del eleve</li> <li>• Manipulación higiénica.</li> <li>• Horneado a punto (ni quemado ni crudo).</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar ropa de protección,</li> <li>• Bata blanca</li> <li>• Delantal</li> <li>• Gorro de cocinero.</li> <li>• Cabello recogido,</li> <li>• Zapatos adecuados.</li> </ul>

<b>Nombre del puesto</b>	<b>CAJERO</b>
<b>Contenido del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrutar del trato con el público.</li> <li>• Sentirse cómodo manipulando dinero en efectivo y llevando a cabo otro tipo de pago.</li> </ul>
<b>Tareas o funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrar.</li> <li>• Llevar adelante el registro de las ventas, asentarlos en un cuaderno a tal fin.</li> </ul>
<b>Requisitos intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios secundarios completos.</li> <li>• Capacitación específica en la tarea.</li> <li>• Buen manejo de cantidades y operaciones entre ellas.</li> <li>• Manejo de pc.</li> <li>• Manejo de calculadora.</li> <li>• Escritura clara y legible.</li> </ul>
<b>Requisitos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena salud en general.</li> </ul>
<b>Responsabilidades implícitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo el cobro.</li> <li>• Registrar las entradas y las salidas contables según medio escrito o electrónico.</li> <li>• Manejo de posnet para débito y crédito.</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delantal azul y blanco.</li> <li>• Asiento alto.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Calculadora.</li> </ul>

Nombre del puesto	VENDEDOR
<b>Contenido del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrutar del trato con el público.</li> <li>• Buen trato al cliente.</li> <li>• Pasar la comanda de compra al cajero para que cobra lo correspondiente.</li> </ul>
<b>Tareas o funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir al cliente con buenos tratos.</li> <li>• Escuchar el pedido.</li> <li>• Preparar el pedido empaquetándolo,</li> <li>• Preparar la comanda y entregarla al cajero.</li> </ul>
<b>Requisitos intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios secundarios completo.</li> <li>• Capacitación en la tarea.</li> <li>• Lenguaje claro.</li> <li>• Capacidad de escucha.</li> <li>• Buen manejo de cantidades y operaciones entre ellas.</li> <li>• Escritura clara y legible.</li> <li>• Manejo de calculadora.</li> </ul>
<b>Requisitos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena salud en general.</li> </ul>
<b>Responsabilidades implícitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectarse con el cliente.</li> <li>• Tratar bien al cliente.</li> <li>• Manipular los productos con orden e higiene.</li> <li>• Generar las comandas.</li> <li>• Comunicar al cajero la compra a través de la comanda.</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delantal azul y blanco.</li> <li>• Calzado cómodo.</li> <li>• Pañuelo que cubre el pelo azul y blanco.</li> </ul>

Nombre del puesto	DISTRIBUIDOR
<b>Contenido del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfrutar del trato con los clientes.</li> <li>• Buen trato al cliente.</li> <li>• Pasar la comanda de compra al cajero para que cobra lo correspondiente.</li> </ul>
<b>Tareas o funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar bien (sin multas, si riesgo autogenerado) la camioneta de distribución.</li> <li>• Mantener en condiciones la camioneta de distribución.</li> <li>• Manipular la mercadería para entregarla en perfecto estado. Cobrar en los tiempos estipulados.</li> </ul>
<b>Requisitos intelectuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios secundarios completos.</li> <li>• Licencia de conducir profesional.</li> <li>• Buen criterio para la resolución de problemas en la calle (manejo, rutas, etc.).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje rico y claridad en la expresión.</li> <li>• Manejo de cantidades de dinero para el cobro.</li> <li>• Buena capacidad de operaciones matemáticas.</li> </ul>
<b>Requisitos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez y precaución en el manejo de la camioneta.</li> <li>• Buena forma física para manejar y la camioneta y descargar los productos.</li> </ul>
<b>Responsabilidades implícitas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armado de la masa</li> <li>• Cuidado del bollo.</li> <li>• Cuidado del eleve</li> <li>• Manipulación higiénica.</li> <li>• Horneado a punto (ni quemado ni crudo).</li> </ul>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar ropa de protección,</li> <li>• Bata blanca</li> <li>• Delantal</li> <li>• Gorro de cocinero.</li> <li>• Cabello recogido,</li> <li>• Zapatos adecuados.</li> </ul>



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## ANEXO C



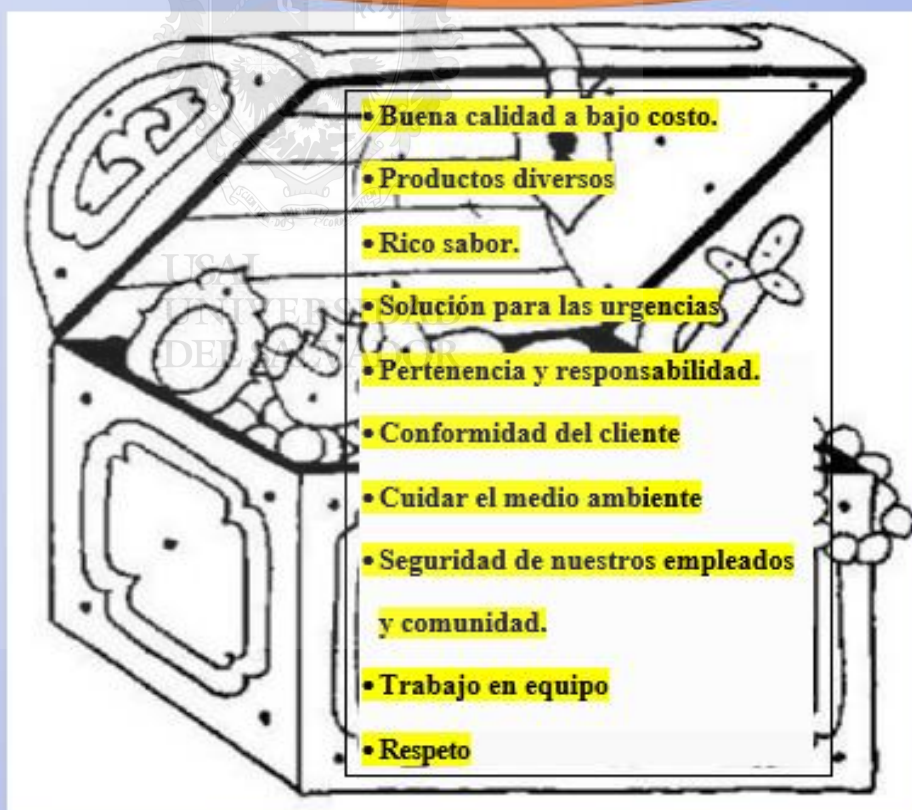
## MISIÓN

Proveer a los clientes productos panificados que los satisfagan, de buena calidad combinando sabor, buen precio y presentación.


## VISIÓN

Organización líder en producción y distribución de panificados que alimenta a la sociedad generando bienestar para sí y para sus clientes.

## VALORES





 <b>Objetivos a corto y mediano plazo</b>		
Objetivos		⌚ Tiempo propuesto
1.	o Conocer el plan estratégico de negocios diseñado.	Inmediato
2.	o Generar espacios mensuales de diálogo del equipo de trabajo, donde se evalúe la dirección del proyecto organizacional y se generen ajustes que reduzcan la brecha posible entre proyecto y realidad.	Inmediato
3.	o Prestar un excelente servicio al cliente en relación a buen trato y asesoramiento.	Inmediato
4.	o Hacer un estudio de ofertas de productos de panadería en el barrio o BENCHMARKING.	1 mes
5.	o Dar a conocer los productos mediante publicidad.	1 mes
6.	o Mejorar la calidad del producto a mínimo costo.	3 meses
7.	o Incrementar las ventas.	1 mes
8.	o Promocionar los productos a través de diversos medios publicitarios.	2 meses
9.	o Lograr convenios con proveedores de materias primas con el fin de reducir costos de producción.	3 meses
10.	o Acrecentar la motivación de los colaboradores a través de espacios de camaradería y premios por el logro de buenos resultados.	3 meses
11.	o Diseñar e implementar reglas y un protocolo de seguridad para evitar accidentes de trabajo.	4 meses
12.	o Elaborar un estudio financiero que permita conocer la inversión requerida en relación a las mejoras necesarias para el logro de las metas a 5 años.	6 meses
13.	o Agrandar el local de atención al público.	6 meses
14.	o Capacitar al personal en relación a sus competencias según el rol dentro de la organización.	1 año
15.	o Mejorar las herramientas de trabajo, como amasadoras, hornos a gas y eléctrico, sobadoras.	2 años
16.	o Ser la mejor propuesta de servicio en un radio de 20 cuadras a la redonda.	2 años
17.	o Producir una nueva línea de pan precocido y congelado para distribuir en supermercados.	3 años
18.	o Consolidarse como líder en calidad, servicio y atención a clientes dentro de la industria de elaboración de pan en la localidad de San Martín.	5 años


## ANEXO D

## Detalle estándares de servicio

Indicadores de calidad	I	R	B	MB	S
<b>Indicadores de calidad del producto</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de calidad, elaborado con buenos insumos a bajo costo.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto cumpla con la función por la que lo compró el cliente.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúna características necesarias que faciliten su empleo y mantenimiento.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con una presentación agradable.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpio, confiable y seguro.</li> </ul>					
<b>Indicadores de calidad financieros</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la productividad al 5% por mes (expectativa mínima).</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de ventas 5% por mes (expectativa mínima).</li> </ul>					
<b>Indicadores de calidad cliente interno (colaboradores)</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal en relación a sus tareas específicas</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>					
<b>Indicadores de calidad cliente externo</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de los clientes en un 2% mensual por dos años (expectativa de mínima).</li> </ul>					
<b>Indicadores de calidad procesos internos</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de desperdicios.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la contaminación.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la cultura del orden y aseo de la organización.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labores de mantenimiento y prevención del daño de maquinaria.</li> </ul>					
<b>I: insuficiente; R: Regular; B: Bien; MB; Muy Bien; S; Sobresaliente.</b>					

## ANEXO E

## Cronograma

Fecha	Temática	Actividades
12 de agosto 2016	<p>La importancia de seguir un Rumbo organizacional deseado</p>  <p>USAL UNIVERSIDAD DEL SALVADOR</p>	<p>Presentación de una dinámica de grupo explícita con roles y momentos definidos y puesta en acción durante este primer taller.</p> <p>Debate sobre el qué es seguir un rumbo organizacional y sus beneficios.</p> <p>Presentación de la Misión, Visión, Valores, Roles y Responsabilidades.</p> <p>Asignación de roles y funciones para el próximo taller.</p>
19 de Agosto 2016	<p>Características que hacen a “Le crosisant” y definen su identidad como equipo de trabajo.</p>	<p>Puesta en juego de una dinámica grupal explícita a partir de roles y tiempos de agenda.</p> <p>Descubrir la brecha que existe entre las</p>

		<p>características actuales de Le Croissant y los indicadores de calidad deseados.</p> <p>Ajustes y redefiniciones de los objetivos a mediano y largo plazo junto al equipo de colaboradores,</p> <p>Fijar metas de equipo según el rumbo deseado.</p> <p>Definición de una agenda en relación a tiempos y temáticas hasta fin de año 2016.</p>
--	--	---

Dichos talleres se desarrollaron en dos encuentros llevados a cabo los viernes 12 y 19 de agosto de 2016, en una quinta reservada por el dueño de la panadería, jornadas donde solo se desarrollaron las actividades de producción y distribución de pan matinales y se aprovechó para compartir un almuerzo de camaradería. Esto generó un clima muy positivo para el futuro trabajo.

## ANEXO F

## Fotos

